

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh strategie podniku
Design of Company Strategy

Student: Bc. Jarmila Stryčková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Němčík

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jarmila Stryčková**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T020 Ekonomika podniku**
Specializace: **00 Ekonomika podniku**
Téma: **Návrh strategie podniku**
Design of Company Strategy

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska
 3. Praktická část
 4. Návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 1st ed. New York: Free Press, 1998. 397 s. ISBN 0-684-84148-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Němčík**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011


prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Miestoprísahažné prehlásenie

Miestoprísahažne prehlasujem, že som celú prácu, vrátane všetkých príloh vypracovala samostatne.

Dňa 29. 04. 2011

PodĎakovanie

Chcela by som sa poĎakovať vedúcemu práce pánovi Ing. Petrovi Němčíkovi za odborné usmernenie diplomovej práce a za pomoc pri oprave drobných nedostatkov. Zároveň chcem poĎakovať spoločnosti AVC Raková, a. s. za ochotu pri spolupráci a za poskytnutie dát a poznatkov k praktickej časti diplomovej práce.

Obsah

1. ÚVOD.....	1
2. TEORETICKO – METODOLOGICKÉ VÝCHODISKÁ	3
2.1 STRATEGICKÉ RIADENIE	3
2.1.1 <i>Stratégia</i>	3
2.1.2 <i>Princípy strategického myslenia</i>	4
2.1.3 <i>Postup tvorby stratégie</i>	5
2.1.4 <i>Vízia, poslanie a ciele podniku</i>	6
2.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLIA PODNIKU	8
2.2.1 <i>Analýza makrookolía</i>	8
2.2.2 <i>Analýza mikrookolía</i>	11
2.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA PODNIKU	14
2.3.1 <i>Analýza podnikových zdrojov</i>	15
2.3.2 <i>Analýza podnikových schopností</i>	15
2.3.3 <i>Hodnototvorný reťazec</i>	16
2.4 SWOT ANALÝZA	23
2.5 VÝBER STRATÉGIE	25
2.6 IMPLEMENTÁCIA STRATÉGIE.....	26
2.7 STRATEGICKÁ KONTROLA.....	27
3. PRAKTICKÁ ČASŤ	28
3.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	28
3.1.1 <i>Predmet činnosti</i>	28
3.1.2 <i>Produktové portfólio</i>	29
3.1.3 <i>Organizačná štruktúra</i>	30
3.1.4 <i>Poslanie, vízia a ciele spoločnosti</i>	30
3.2 PEST - ANALÝZA MAKROOKOLIA	31
3.3 ANALÝZA MIKROOKOLIA	36
3.3.1 <i>Porterov model piatich konkurenčných síl</i>	36
3.4 ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA	43
3.4.1 <i>Výrobný systém</i>	43
3.4.2 <i>Riadenie akosti</i>	44
3.4.3 <i>Marketingová činnosť</i>	44
3.4.4 <i>Ludské zdroje</i>	45
3.4.5 <i>Finančná analýza</i>	47
3.5 SWOT ANALÝZA	52
4. NÁVRHY A DOPORUČENIA.....	53
5. ZÁVER	58
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	60
ZOZNAM SKRATIEK	
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
ZOZNAM PRÍLOH	

1. Úvod

Problematika strategického manažmentu je nesmierne zložitá. Zvlášť v podmienkach súčasného podnikateľského prostredia, ktoré je charakteristické neistotou a turbulentnými zásahmi. Novou normalitou odvetví, trhov a firiem sa stalo periodické striedanie prosperity a poklesov. Zvyšuje sa tak zraniteľnosť podnikov, proti ktorej si musia vybudovať brnenie, ak si chcú zachovať svoju hodnotu. Nevyhnutne sa musia tiež zamerať na selekciu a využívanie príležitostí, ktoré im pomôžu zabezpečiť rastúci trend vývoja. Strategické riadenie sa teda stáva nevyhnutnou zložkou podnikovej činnosti, pretože práve informovanosť získaná strategickými analýzami poskytuje podniku predpoklad správnych reakcií a následne dosahovania cieľov a zisku.

Cieľom mojej diplomovej práce je vypracovať strategickú analýzu a následne navrhnúť konkrétnu stratégiu pre spoločnosť AVC Raková, a. s., ktorá pôsobí na trhu výrobcov automobilových komponentov a montážnych celkov.

V uvedenom podniku doposiaľ nevznikla a zatiaľ teda nie je realizovaná žiadna strategická koncepcia, ktorá by jeho vývoju dala optimálny smer. Dopyt po produktoch spoločnosti je odvodený od dopytu po automobiloch. Automobilový priemysel je výrazne volatilný, čo spôsobuje výkyvy a striedanie zvýšenej a zníženej produkcie. Manažéri musia viesť podniky tak, aby boli schopné rýchlo reagovať a prispôbiť zmenám, ktoré nastanú. Pre spoločnosť v takomto prostredí je existenčnou nevyhnutnosťou investovať do vytvárania a aplikácie reálnej a kvalitnej stratégie.

Podstata diplomovej práce je zostavená z troch častí. V prvej časti budú vysvetlené teoretické východiská strategického riadenia, ako aj metodický podklad, ktoré mi budú slúžiť ako opora pri praktických analýzach a návrhoch riešení. Ekonomická teória ponúka široké spektrum analytických metód, najdôležitejší základ, ktorý by nemal byť postrádaný v rámci žiadneho strategického rozboru tvoria metódy PEST, Porterova analýza piatich konkurenčných síl, analýza vnútorného prostredia, finančná analýza a SWOT analýza.

Úvod ďalšej kapitoly poskytne priestor pre predstavenie spoločnosti, jej základných charakteristík, akými sú portfólio produktov, organizačná štruktúra, či vytýčené poslanie, vízia a ciele spoločnosti. Nadväzne budú na praktickej úrovni aplikované analytické metódy. Prvotne sa bude jednať o analýzu makroprostredia PEST, ktorá načrtne prehľad

v politickej, makroekonomickej, socio-demografickej, technologickej a ekologickej oblasti. Následne sa v analýze mikroprostredia zistia významné informácie o zainteresovaných stranách podniku a ich vyjednávacích silách. V rámci vnútornej analýzy budem rozoberať faktory v sfére výrobnjej, riadenia akosti, marketingovej činnosti, ľudských zdrojov a finančnej. Záverom tejto kapitoly sa stane vytvorenie matice SWOT, ktorá tradične obsahuje stanovené silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby podniku vygenerované predchádzajúcimi analýzami.

Poslednú kapitolu venujem priamo návrhom podnikovej stratégie, ktorá by mala podnik usmerniť a vyústiť do naplnenia podnikových cieľov a zosúladenia s jeho poslaním a víziou.

2. Teoreticko – metodologické východiská

2.1 Strategické riadenie

V tržnom prostredí má strategické riadenie podniku veľký význam. Zaoberá sa všeobecnými vývojovými trendmi, ako aj vnútorným prostredím podniku. Pomáha predpovedať budúce problémy a príležitosti, udáva smer podniku a zvyšuje kvalitu manažmentu.

Strategické riadenie predstavuje určitý súbor činností, ktoré sa zameriavajú na formuláciu smerov budúceho rozvoja podniku. Ide o veľmi zložitý proces, ktorého cieľom je rozvíjanie a udržiavanie súladu medzi cieľmi a zdrojmi na strane jednej a meniacimi sa podmienkami tržných príležitostí na strane druhej.¹

Takéto riadenie je tvorené mixom základných manažérskych činností, medzi ktoré sa radí plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrola, pričom by sa malo k nemu pristupovať ako k nekonečnému procesu, postupnosti opakujúcich sa a na seba nadväzujúcich krokov, začínajúcich vymedzením poslania podniku, jeho cieľov a strategickou analýzou a končiacich formuláciou možných variant riešenia, výberom a zavedením optimálnych stratégií a kontrolou a korekciami v priebehu ich realizácie.²

2.1.1 Stratégia

Pojem stratégia sa stala súčasťou nielen manažérskej teórie, ale predovšetkým manažérskej praxe. Stratégia sa vynára v hlavách tvorcov a prelína sa celým podnikom, čím ovplyvňuje činnosti a správanie každého zamestnanca smerom k naplneniu zámerov podniku.

Tradičná teória rozumie pod pojmom stratégia podniku dokument, v ktorom sú určené dlhodobé ciele podniku, stanovený priebeh jednotlivých operácií a rozmiestnenie zdrojov nevyhnutných pre dosiahnutie daných cieľov. Táto definícia je kritizovaná predovšetkým preto, že tento prístup považuje stratégiu len za výsledok žiadostí podniku dosiahnuť stanovené ciele.

¹ SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

² KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

Moderná definícia však chápe stratégiu ako pripravenosť podniku na budúcnosť. V stratégii sú stanovené dlhodobé ciele podniku, priebeh jednotlivých strategických operácií a rozmiestnenie podnikových zdrojov nevyhnutných pre splnenie daných cieľov tak, aby táto stratégia vychádzala z potrieb podniku, prihliadala k zmenám jeho zdrojov a schopností a súčasne adekvátnym spôsobom reagovala na zmeny v okolí podniku.³

2.1.2 Princípy strategického myslenia

Dôležitou podmienkou kvalitného spracovania stratégie je pochopenie významných princípov strategického myslenia, ktorými sú:⁴

- **princíp variantnosti** – keďže nevieme, ako sa budú vyvíjať faktory ovplyvňujúce stratégiu podniku, musí byť preto stratégia vypracovaná vo viacerých kompatibilných variantoch.
- **princíp permanentnosti** – stratégia je nekonečný proces, kedy je nutné neustále sledovať jej súlad s predpokladmi, na ktorých je založená.
- **princíp celosvetového systémového prístupu** – celý súčasný svet je úzko prepojený. Preto, aby bolo možné vytvoriť dobrú stratégiu, je nutné zhromažďovať informácie o politickom, ekonomickom, vedecko-technickom, ekologickom, právnom, demografickom a sociálnom vývoji celého sveta.
- **princíp tvorivého prístupu** – na dnešnom konkurenčnom poli sa presadí jedine podnik, ktorého stratégia prináša nový produkt, novú technológiu, nové uspokojenie potrieb trhu, atď. Takéto myšlienky môžu vytvárať iba pracovníci so schopnosťou kreatívneho myslenia.
- **princíp interdisciplinarity** – pri tvorbe stratégie je potrebné využívať nové poznatky a metódy všetkých vedných odborov.

³ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

⁴ SOUČEK, Z.; MAREK, M. *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava: MONTANEX, a.s., 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3.

- **princíp vedomia práce s rizikom** – žiadne strategické rozhodnutie nemá zaistenú stopercentnú úspešnosť, preto je dôležité znižovať riziko neúspechu vypracovaním viacerých variant stratégie.
- **princíp koncentrácie zdrojov** – každé strategické rozhodnutie vyžaduje určité zdroje, nejde len o zdroje finančné a hmotné, ale hlavne o zdroje ľudské, predovšetkým zdroje tvorivých pracovníkov.
- **princíp vedomia práce s časom** – čas sú peniaze, je nutné brať do úvahy skracovanie lehôt výskumu, vývoja, výroby, atď.
- **princíp agregovaného myslenia** – vytváranie nadhľadu nad nevýznamnými detailmi.
- **princíp myslenia v spätných väzbách** – v každom kroku tvorby stratégie sa vraciame k predchádzajúcemu a prípadne ich dodatočne korigujeme.

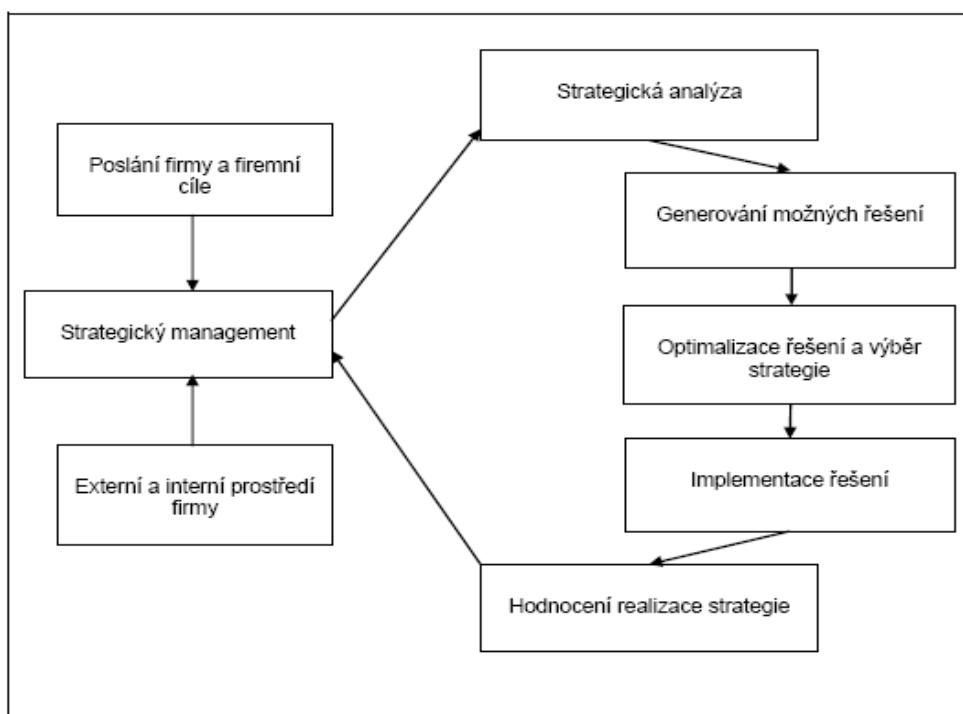
2.1.3 *Postup tvorby stratégie*

Strategické riadenie využíva rôzne prístupy k vytvoreniu stratégie, významný je hierarchický prístup, ktorý znázorňuje postupnosť procesu tvorby stratégie založeného na stanovení vízie, poslania a cieľov podniku, na analýze vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku, na voľbe vhodnej stratégie na podnikateľskej a podnikovej úrovni a na zavedení súboru opatrení k implementácii stratégie. Každá stratégia musí zahŕňať aj stratégie základných funkcií podniku, medzi ktoré patrí marketing, výroba, a pod. Všetky tieto stratégie musia vytvárať jednotný systém. Zavedením vybranej stratégie však proces tvorby stratégie nekončí. Je dôležité spätne aplikovať stanovené závery tak, aby bol podnik pripravený na zmeny ako vo vnútri, tak aj vo svojom okolí. Ak kontrola preukáže nesplnenie vytýčených cieľov, musí tvorca niešť zodpovednosť.⁵

Proces riadenia stratégie je načrtnutý v nasledujúcom obrázku.

⁵ SLÁVIK, Š. *Strategické riadenie podniku*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT v.fra, 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5.

Obr. 2.1: Proces strategického riadenia ako nepretržitý proces



Zdroj: Keřkovský, M.; Vykypěl, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

2.1.4 Vízia, poslanie a ciele podniku

Vízia podniku je uskutočniteľná predstava podnikovej budúcnosti a vyjadruje aké ciele chce podnik dosiahnuť. Dobrá vízia poskytuje základné pravidlá pre orientáciu v budúcnosti a vychádza z toho najlepšieho z minulosti, pričom musí byť flexibilná, aby bola aplikovateľná na všetkých typoch rozhodovania. Vízia by takisto mala predstavovať akúsi výzvu, ktorá odráža hodnoty pracovníkov, aby ich mohla motivovať k plneniu cieľov. Je tvorená vedúcimi predstaviteľmi firmy a vytvára rámec pre poslanie firmy.

„**Poslanie** podniku vymedzuje, na čo sa má podnik sústrediť a ktorým smerom má ísť.“⁶ Poslanie (misia) podniku musí korešpondovať so základnými predstavami (víziou) organizácie. Má krátkodobejší charakter než vízia, musí byť jednoznačný, zrozumiteľný, uskutočniteľný a flexibilný. Vyjadruje základný strategický zámer podniku a poskytuje mu možnosť odlíšiť sa od konkurencie.

⁶ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4, str. 10.

Poslanie odpovedá na otázky:

- Prečo podnik vlastne funguje?
- Kde sme?
- Čo robíme?
- Kam smerujeme?

Strategické ciele podniku tvoria podstatu stratégie. Vychádzajú z vízie a poslania spoločnosti a špecifikujú žiaduce stavy, ktoré sa podnik snaží dosiahnuť svojimi činnosťami, stratégiami, taktikami, postupmi a pravidlami. Medzi jednotlivými cieľmi musia existovať určité priority – hierarchia cieľov.

Každý cieľ by mal vždy spĺňať niekoľko vlastností a požiadaviek pre svoje správne vyjadrenie, ktoré sa symbolicky označujú ako **SMART**.⁷

- **S** (stimulating) – ciele musia stimulovať k dosiahnutiu čo najlepších výsledkov
- **M** (measurable) – dosiahnutie cieľa by malo byť merateľné
- **A** (acceptable) – akceptovateľnosť cieľov aj zo strany tých, ktorí ich budú plniť
- **R** (realistic) – dosiahnuteľné a reálne v čase
- **T** (timeable) – ciele sú určené v čase

Je zrejmé, že podniky nebudú sledovať len jeden, ale viacej cieľov súčasne. Ciele bývajú v rôznych organizáciách rozdielne, napriek tomu existujú určité **kategórie cieľov**, na ktoré sa zvyknú podniky najviac zameriavať:

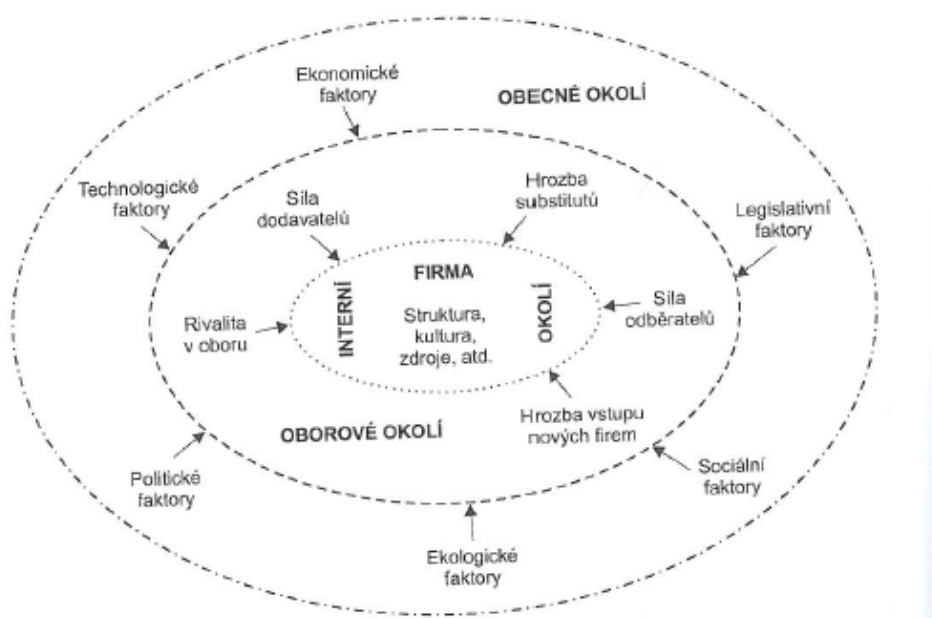
- *Ziskovosť*
- *Rast*
- *Podiel na trhu*
- *Spokojnosť zákazníkov*
- *Kvalita výrobkov a služieb*
- *Hospodárnosť*
- *Vedecko-technologický rozvoj, a pod.*

⁷ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

2.2 Strategická analýza okolia podniku

Rozpoznanie charakteru prostredia, v ktorom podnik pôsobí je jedným zo základných problémov strategického managementu. Cieľom externej analýzy je identifikácia všetkých príležitostí, ktoré podniku poskytujú potenciál pre dosiahnutie svojich cieľov, a zároveň identifikácia hrozieb, ktoré predstavujú nebezpečenstvo oslabenia existencie podniku. Dynamické podmienky prostredia sťažujú porozumenie všetkých vplyvov, ktoré v okolí podniku pôsobia, preto sa analýza okolia podniku obvykle rozdeľuje na analýzu širšieho makrookolia a bezprostredného mikrookolia podniku.

Obr. 2.2: Podnikateľské okolie spoločnosti



Zdroj: MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

2.2.1 Analýza makrookolia

Analýza vonkajšieho (obecného) okolia identifikuje a rozoberá faktory, väzby a ich súvislosti v okolí podniku, ktoré už ovplyvňujú alebo v blízkej budúcnosti môžu ovplyvňovať jeho strategické postavenie. Na každý podnik pôsobí rada faktorov s rozdielnou dôležitosťou. Tieto faktory spadajú mimo oblasť aktívneho pôsobenia podniku, to znamená že podnik nemá možnosť toto okolie ovplyvniť. Má však možnosť

reakcie a prispôsobenia sa. A práve v tom môže spočívať úspech alebo neúspech v konkurenčnom boji.

Najpoužívanjšou metódou pre skúmanie vplyvu makrookolia je tzv. **PEST analýza**.⁸ Tradične sa skúma vplyv politických a legislatívnych faktorov, ekonomických faktorov, sociálnych a demografických faktorov a technologických faktorov. V niektorej literatúre sa uvádza táto metóda aj pod názvom PESTLE, v rámci ktorého sa zohľadňujú aj ďalšie faktory – ekologické.

Politické a legislatívne faktory

Jedným zo základných faktorov, ktorý vytvára podmienky pre priaznivé fungovanie spoločnosti je stabilita politickej situácie a stabilita vlády, ktorá môže mať významný vplyv na ekonomické ukazovatele, ktoré následne ovplyvňujú činnosť firiem. Spoločnosti sú obmedzené jednak zákonmi, právnymi normami a vyhláškami republiky (daňová politika, ochrana ŽP, pracovné právo, cenová politika, atď.), ale po vstupe do EÚ sa na firmy vzťahuje aj právo európske. Veľkú rolu zohráva tiež fakt, v akej miere zasahuje štát do hospodárstva, napríklad ako podporuje zahraničný obchod, či poskytuje dotácie, ako rieši zákony o ochrane hospodárskej súťaže a pod.

Ekonomické faktory

Tieto faktory majú priamy vplyv na naplňovanie cieľov podniku. Tradične sa skúmajú ukazovatele HDP, úroková miera, miera inflácie, výška nezamestnanosti, zmenový kurz a ďalšie podľa požiadavok analýzy podniku. Ekonomický rast vytvára podmienky pre rast rozvoj podnikov. Úroveň úrokovej miery má vplyv jednak na investičnú aktivitu podnikov, ktorá umožňuje realizáciu ich zámerov a tiež pôsobí na ich výnosnosť. Miera inflácie poukazuje na ustálenosť ekonomického vývoja a jej nárast sa nepriaznivo odráža na investičnej činnosti. Indikátory zmenových kurzov sú dôležité vtedy, keď podnik pôsobí na nadnárodnom trhu, pokiaľ je domáca mena v porovnaní s ostatnými nižšia, produkty domáceho podniku sú v zahraničí relatívne lacné. Je dôležité všetky uvedené ukazovatele analyzovať komplexne, pretože sú medzi nimi tesné väzby. Prognózovanie budúceho vývoja ekonomických indikátorov a ich vplyv na podnik sa často stáva významnou súčasťou stratégie podniku.

⁸ SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Sociálne a demografické faktory

Rozpoznanie demografických trendov je pre podnik podstatné z dvoch hľadísk. Z hľadiska pracovnej sily, ktorú podnik najíma môže byť dôležitá jej mobilita, veková štruktúra populácie a úroveň jej vzdelania, ktorého rast zabezpečuje dostatok kvalifikovaných pracovníkov. Z hľadiska konkurenčného boja o zákazníkov sa podnikom oplatí neustále sledovať preferencie ich spotreby, pretože všetky faktory sú v nepretržitom vývoji.

Technologické faktory

Podľa predmetu podnikania spoločnosti je dôležité posúdiť, ako sa podniku dotýkajú zmeny v technológii, posudzuje sa rýchlosť vývoja technológie, resp. zastarávanie tej súčasnej. Akcelerácia technologických zmien skracuje priemerný životný cyklus výrobkov a prináša podnikom neistotu, pretože si nemôžu byť istí, či bude nová technológia schopná zaistiť návratnosť. V tejto oblasti sa okrem cielených sektorov investovania skúma tiež z akých zdrojov pochádzajú financie na tento vývoj.

Ekologické faktory

Moderné ekonomické prúdy zahŕňajú do analýzy okolia aj ekologické, či klimatické faktory. Obmedzenosť prírodných zdrojov, znečisťovanie životného prostredia, globálne otepľovanie sú dnes zásadné otázky týkajúce sa všetkých ekonomických subjektov. Vlády jednotlivých štátov prijímajú opatrenia, ktoré by mali ekologickým škodám zamedziť a poskytujú podporu na vyriešenie otázky vytvárania alternatívnych zdrojov energie. Rešpektovanie ekologických podmienok teda neprináša len hrozby, ale vytvára aj podnikateľské príležitosti.

Cieľom PEST analýzy nie je vypracovanie komplexného zoznamu uvedených faktorov. Dôležité je charakterizovať také faktory, ktoré majú významný účinok na fungovanie podniku. Touto metódou môžeme tiež identifikovať faktory, ktoré by sa mohli vyskytnúť v budúcnosti. PEST analýza je však charakteristická vyšším stupňom neistoty, pretože predikcie nie sú prísne dané, viac menej sa jedná o odhady. Podstatné je, aby si podnik vedel uvedomiť príležitosti a hrozby a aby bol schopný reakcie.

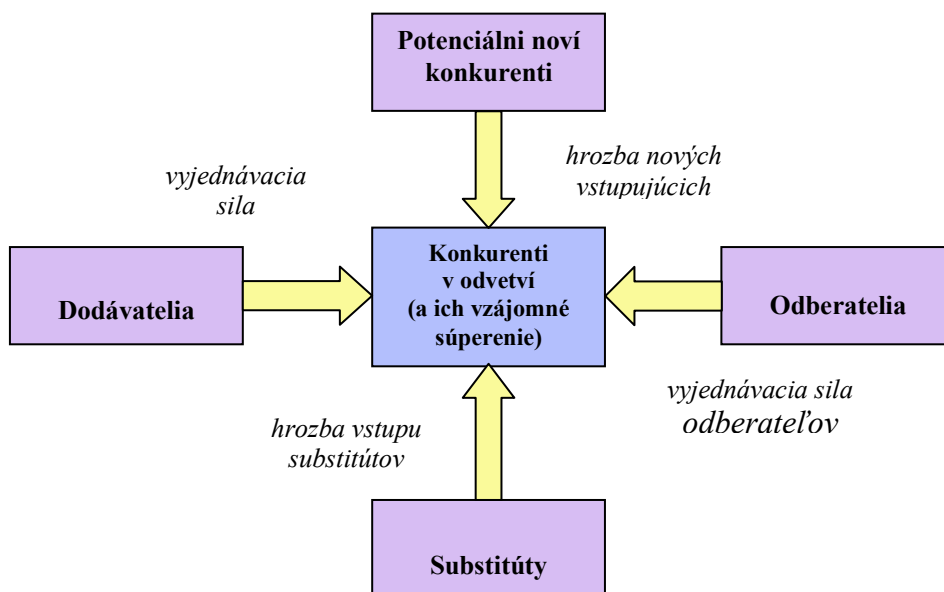
2.2.2 Analýza mikrookolía

Pre mikrookolie, ktoré je niekedy nazývané aj odborovým prostredím, je kľúčové vymedzenie relevantného trhu a odvetvia podniku. Vzťah podniku k jeho najbližšiemu okoliu je podstatný pre vytvorenie konkurenčnej stratégie. Úroveň konkurencie v odvetví vychádza z piatich základných konkurenčných síl, ktorými sa zaoberal vo svojej teórii *Michael E. Porter*. Čím je intenzita sily väčšia, tým väčšie nároky kladie na strategické rozhodovanie. Podnik by sa mal snažiť medzi jednotlivými silami vytvárať rovnováhu. Medzi takéto sily patrí:

- konkurenčná sila vyplývajúca z rivality medzi existujúcimi konkurenčnými podnikmi
- konkurenčná sila vyplývajúca z hrozby substitučných výrobkov podnikov z iných odvetví
- konkurenčná sila vyplývajúca z hrozby vstupu nových konkurentov do odvetvia
- konkurenčná sila, ktorá vyplýva z vyjednávacjej pozície dodávateľov kľúčových vstupov
- konkurenčná sila plynúca z vyjednávacjej pozície zákazníkov

To, ako tieto sily pôsobia je zobrazené v nasledujúcom obrázku.

Obr. 2.3: Porterov model piatich konkurenčných síl



Zdroj: PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 1st ed. New York: Free Press, 1998. 397 s. ISBN 0-684-84148-7.

Rivalita podnikov v odvetví je ovplyvnená počtom firiem v odbore, ich veľkosťou, finančnou silou a tržným podielom. Ak je trh už zaplnený, snažia sa podniky svoju pozíciu zachovať za každú cenu a zvyšuje sa ich ochota znížiť ceny, rovnako však naberá na sile aj necenová konkurencia. Vysoké fixné náklady potom nútia podniky maximálne využívať výrobné zdroje. Výstupom Porterovej analýzy by mala byť identifikácia hrozieb, ktorým podnik musí čeliť a príležitosti, ktorých využitie mu môže pomôcť v konkurenčnom boji. Znalosť konkurentov a ich stratégií je pre podnikové stratégie vysoko dôležitá, napriek tomu však kroky k ich poznaniu často nie sú dostačujúce. Podniky by sa teda mali zameriavať na podrobnejšie analýzy konkurencie.

Základne otázky, na ktoré by mali byť v takýchto analýzach hľadané odpovede sú:⁹

- *Aká je súčasná pozícia podniku voči konkurentom?* (ekonomické a iné ukazovatele)
- *Ako sa pozícia mení a vyvíja?*
- *Aké sú charakteristiky konkurentov?* (ich základné informácie, podiel na trhu, ich súčasná stratégia, silné a slabé stránky, ich konkurenčná výhoda, segment trhu, očakávané kroky,...)
- *Aké dôsledky majú určité akcie podniknuté konkurentmi?* (a ako sa s nimi vyrovnáť)
- *Vstupujú do odvetvia noví konkurenti?*
- *Vystupujú z odvetvia súčasní rivali?*

Hrozba vstupu nových konkurentov je určená hlavne požiadavkami vstupného kapitálu pri začínaní podnikania. Ak sa požadujú vysoké vstupné náklady, hrozba vstupu nových konkurentov sa znižuje. Malá hrozba takisto plyní z existencie nákladovej výhody, ktorá vyplýva zo skúseností existujúcich podnikov v odvetví (napr. úspory z rozsahu). Významnou prekážkou pre vstup nových konkurentov je tiež obmedzený prístup k distribučným kanálom, kedy by bolo veľmi náročné dostať sa k zákazníkovi. Medzi ďalšie *bariéry vstupu* pre ďalších konkurentov patrí legislatívna ochrana trhu, silný image produktu, know-how firmy, odlišenie jej produkcie, vysoko kvalifikovaná pracovná sila, kvalitná výskumná základňa, ekonomika veľkého rozsahu a pod.

⁹ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

Hrozba vstupu substitútov je zo strany odberateľa ovplyvnená jeho maximálnou prijateľnou úrovňou nákladov, ktorá by vyplynula z prestupu k dodávateľovi substitútu. Čím sú takéto náklady prechodu vyššie, tým je odberateľ menej ochotný zmeniť dodávateľa a hrozba vstupu substitútov sa znižuje. Pokiaľ však podniky ponúkajúce substitúty vyrábajú s nižšími nákladmi alebo navrhujú ponuku, hrozba ich vstupu sa zvyšuje.

Vyjednávací sila dodávateľov je tým vyššia, čím je zákazník menej dôležitým odberateľom a naopak. Poloha dodávateľa je pevná, ak k jeho produkcii neexistujú podstatné substitúty. Pokiaľ je produkcia vysoko diferencovaná, je pre odberateľa náročné zmeniť dodávateľa, pretože kvalita zaručená pôvodným dodávateľom je preňho veľmi dôležitá, a takáto zmena by mu spôsobila vysoké prestupné náklady.

Vyjednávací sila odberateľa rastie, pokiaľ jeho nákup predstavuje veľkú časť z celkového predaja výrobcu. Odberateľ má takisto silnú pozíciu, ak môže bez problémov prestúpiť ku konkurencii alebo je nakupovaný výrobok štandardizovaný. Výhody sú na strane odberateľa aj pokiaľ je veľmi citlivý na zmeny cien, resp. dopyt po výrobku má vysokú cenovú pružnosť.

Kľúčové faktory úspechu

Je žiaduce, aby si každý podnik identifikoval faktory, sledovaním ktorých má najväčšiu šancu uspieť. Môžu nimi byť určité prednosti plynúce z vlastníctva špecifických dispozícií a zdrojov. Faktory by mali byť čo najviac koncentrované a ďalej analyzované.

Model „3C“ vymedzuje sféru kľúčových faktorov:¹⁰

- *Customers (zákazníci)* – segmentácia trhu a analýza zákazníckych očakávaní
- *Competition (konkurencia)* – porovnávanie cien, kvality, technickej úrovne, atď.
- *Company (podnik)* – zameranie na zvláštne a výnimočné zdroje podniku

¹⁰ SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Medzi **klúčové faktory** môže patriť:

- v oblasti výroby – schopnosť pružnej reakcie na potreby zákazníkov, nákladová efektívnosť
- v oblasti marketingu – schopnosť identifikácie potrieb zákazníkov, profesionálny predajný pesonál
- v oblasti technológie – odbornosť v určitej technológii, schopnosť inovácie
- v oblasti distribúcie – rýchlosť dodávok, nízke distribučné náklady
- v oblasti riadenia a organizácie – skúsený manažment, pružná org. štruktúra
- ostatné – zbehllosť v celkovom riadení kvality

Vymedzenie faktorov úspechu by malo tvoriť podstatu podnikovej stratégie. Úspech podniku často závisí na maximálne troch klúčových faktoroch, preto je lepšie upriamiť pozornosť na jeden alebo dva faktory, ktoré môžu byť rozhodujúce a využiť všetky dostupné možnosti podniku k ich zlepšeniu.

2.3 Strategická analýza vnútorného prostredia podniku

K identifikácii strategickej pozície je popri analýze okolia podniku nutné vykonať aj analýzu vnútorného prostredia. Úspešnosť tvorenej stratégie bude okrem vplyvu externých faktorov závislá aj na strategických možnostiach podniku samotného. Takáto stratégia musí predovšetkým plynúť z vnútorných zdrojov, schopností, štruktúry a z cieľov podniku. Cieľom internej analýzy je teda špecifikovať tieto zdroje a schopnosti a odhadnúť budúci vývoj, a následne na základe týchto informácií odhaliť silné a slabé stránky podniku. Tie budú dodatočne, spolu s identifikovanými hrozbami a príležitosťami z okolia, základom pre zostavenie analýzy SWOT. Preskúmanie zdrojov podniku reprezentuje analýzu, v rámci ktorej sa snažíme odhadnúť¹¹:

- objem **zdrojov**, ktorý má podnik k dispozícii,
- jeho **schopnosti** s týmito zdrojmi pracovať.

Je tiež dôležité zhodnotiť mieru jedinečnosti a nenapodobiteľnosti podnikových zdrojov, takéto zdroje potom obsahujú konkurenčnú výhodu.

¹¹ SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-17179-367-1.

2.3.1 Analýza podnikových zdrojov

Na poli súčasného podnikového hospodárstva, v ktorom určujú podmienky technologické zmeny sa začínajú podniky z chránenej pozície pred konkurenciou orientovať na stratégie založené na špecifické zdroje.

Všeobecne sa rozlišujú štyri základné *skupiny zdrojov*:

- *Hmotné zdroje* (budovy, pozemky, stroje, zariadenia, dopravné prostriedky, ich počet, technický stav, kapacita, výrobná schopnosť, umiestnenie atď.)
- *Ludské zdroje* (štruktúra a počet, flexibilita, mobilita, motivačný faktor, atď.)
- *Finančné zdroje* (vlastné aj cudzie, miera zadlženosti, riadenie pracovného kapitálu, atď.)
- *Nehmotné zdroje* (software, patenty, licencie, povesť podniku, know-how, atď.)

Identifikácia a analýza zdrojov by nemala byť ukončená len vyhotovením akéhosi zoznamu. Dôležité je zhodnotiť do akej miery sa každý zdroj využíva a aký ma vzťah k ostatným zdrojom. Podstatným krokom je tiež oddelenie kritických zdrojov od ostatných. Vzťahy s odberateľmi, dodávateľmi, veriteľmi a ďalšie činnosti podniku významne ovplyvňujú jeho schopnosť efektívne využívať svoje zdroje. Všetky tieto faktory združujú analýzu zdrojov s analýzou schopnosti ich využívania.

2.3.2 Analýza podnikových schopností

Naskytuje sa tu otázka efektívneho využívania podnikových zdrojov. Prejavom schopností podniku využiť svoje zdroje je miera využitia, ktorá je vykazovaná rôznymi ukazovateľmi. Ako príklad môžeme uviesť ľudské zdroje, kedy budeme za ich efektívne využitie považovať vysokú mieru produktivity práce. Ak sú zdroje podniku a schopnosti ich využívania v rovnovážnom stave, môžeme hovoriť o optimálnej činnosti podniku. Pre analýzu schopnosti využívať zdroje sa využíva viacero prístupov, ktoré riešia danú problematiku z rôznych hľadísk. K tým najčastejším patrí finančná analýza, analýza portfólia, či hodnototvorný reťazec. Efektívna je kombinácia týchto prístupov, ktorá nám môže poskytnúť širší pohľad na podnikové schopnosti.

2.3.3 Hodnototvorný reťazec

Za podnik môžeme všeobecne považovať súbor činností, pričom všetky tieto činnosti vytvárajú určitú pridanú hodnotu. Ich znázornenie a skúmanie je často vykonávané pomocou hodnototvorného reťazca, ktorý zobrazuje celý proces tvorby hodnoty v podniku. Za túto hodnotu považujeme sumu, ktorú je odberateľ ochotný zaplatiť za výrobok poskytovaný podnikom. Pokiaľ bude celková hodnota vyššia než sú podnikové náklady, bude v tomto prípade podnik ziskový. Všetky výrobky majúce pre zákazníka hodnotu sú vytvárané **hodnototvornými činnosťami (funkciami)**, ktoré sa rozdeľujú na dve skupiny:

- *činnosti primárne* – fyzická produkcia, dodanie výrobku, servis
- *činnosti podporné* – zaisťujú vstupy pre hlavné činnosti

Obr. 2.4: Hodnototvorný reťazec



Zdroj: DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

Primárne činnosti tvorí päť kľúčových kategórií:

Riadenie vstupných operácií

Túto kategóriu tvoria všetky činnosti, ktoré sú spojené s prijímaním, uskladnením a s manipuláciou vstupov (napr. riadenie zásob, doprava, atď.).

Výroba a prevádzka

Zaraďujeme sem funkcie, ktoré transformujú vstupy do finálnej podoby výrobku. Ideálnou situáciou pre podnik je produkovať konkurencieschopné, z hľadiska zákazníka hodnotné výrobky s čo najnižšími nákladmi. V súvislosti so zameraním podniku na tento cieľ je dôležité vykonávať analýzy *hospodárnosti a účinnosti* využitia zariadení, surovín, energií, technickej obsluhy, procesu riadenia zásob, kvality a výroby. Významný faktorom z pohľadu zákazníkov predstavuje výrobná a technologická *flexibilita*, resp. pružnosť prispôsobenia sa zákazníckym požiadavkám. Ďalším podstatným výrobným aspektom sa stávajú *umiestnenie vnútropodnikových jednotiek, spoľahlivosť a stabilita výrobných procesov*.¹²

Riadenie výstupných operácií

Medzi výstupné operácie patria všetky činnosti, ktoré sú spojené so skladovaním a distribúciou k odberateľom (napr. obslužné činnosti veľkoskladu, doprava, a pod.)

Marketing a predaj

O tejto oblasti môžeme súhrnne hovoriť ako o súbore prostriedkov a nástrojov, ktoré vytvárajú pozornosť zákazníkov na výrobky a podporujú ich predaj. Firma pri vytváraní svojej marketingovej stratégie musí okrem *výberu segmentu trhu*, v ktorom bude pôsobiť, prepracovať aj jednotlivé stratégie pre zložky *marketingového mixu* (produkt, cena, podpora predaja, distribučná politika). V každej osobitej analýze je dôležité zohľadniť preferencie zákazníkov. Medzi faktory, ktoré sa posudzujú v rámci marketingových analýz patrí:

- *účinnosť reklamy*
- *efektívnosť cenovej stratégie*
- *kvalita balenia výrobkov*
- *vzťahy s hlavnými zákazníkmi*
- *hospodárnosť servisu a pod.*

Servisné služby

Ide o činnosti (servis, opravy, inštalácie, školenia, atď.), ktoré udržiavajú, prípadne navrhujú hodnotu výrobku.

¹² KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

Podporné činnosti

Materiálové hospodárstvo

Túto činnosť môžeme považovať tiež za nákupnú, nakoľko ide o proces, ktorý zabezpečuje zdroje k primárnym činnostiam nakupovaním vstupov, akými sú suroviny, materiál, stroje, zariadenia, kancelárske vybavenie, dopravné prostriedky atď. Patria sem teda nadväzne aj aktivity spojené s plánovaním a riadením výroby. Cieľom materiálového hospodárstva je riadiť tok materiálu tak, aby bol v koordinácii s vonkajšou logistikou a aby následne zabezpečoval spokojnosť odberateľov.

Vedeckotechnický rozvoj

Uvedená oblasť zahŕňa činnosti, ktoré sú spojené s výskumom a vývojom, a tak je ich úlohou zdokonaľovať výrobky a podnikové procesy (napr. zlepšovanie pracovných postupov, vývoj marketingových prostriedkov, atď.) Pre podnik, či už pri tvorbe alebo nasledovaní jeho stratégie, je dôležité aby nestagnoval, aby neustále inovoval a rozvíjal svoje činnosti. Prístup k vedeckotechnickému rozvoju si stanovujú podniky individuálne, následne sa tu zobrazuje aj rozdielnosť podnikov v čase, ktorý sa ***jednotlivými prístupmi*** prelína postupne:

- *Ofenzívni inovátori* - spoločnosti s ofenzívnym postojom v oblasti aplikovaného výskumu, sú aktívne zapojení v procese vedeckovýskumného vývoja, takéto podniky častokrát bývajú malé, prípadne sú v odbore nováčikmi.
- *Defenzívni následníci* - podniky, ktoré sa snažia urýchliť fázu vývoja, väčšinou ide o najväčšie podniky v odbore.
- *Defenzívni imitátori* - s inovačnými aktivitami čakajú až takmer do obdobia komercializácie, títo imitátori sa najčastejšie vyskytujú v oblasti s relatívne jednoduchou úrovňou technológie, s pomalšími a dlhšie trvajúcimi zmenami.

Výskum a vývoj sa popri zdroji nesporného množstva výhod stáva tiež finančne a časovo náročným procesom, ktorého výsledky sa dostavia až po určitej dobe. Môžeme ho preto nazývať vysoko riskantnou záležitosťou, ktorá je sprevádzaná neistotou vo výške dopytu po novom výrobku.

Riadenie ľudských zdrojov

Ide o súhrn činností, ktoré sa týkajú náboru, výberu, vzdelávania, motivácie, rozmiestňovania a kontroly pracovníkov. Ľudský kapitál sa stal jednou z najdôležitejších zložiek podniku. Príčinou je ich schopnosť kreatívneho a intelektuálneho myslenia, ktoré sú jedným z predpokladov pre objavenie a využívanie konkurenčnej výhody. Podnik by sa teda mal v maximálnej miere snažiť vytvoriť priaznivú pracovnú klímu a podporovať podnikovú kultúru tak, aby svojich zamestnancov motivoval k *vysokej produktivite* a bol atraktívny pre ďalších uchádzačov o zamestnanie. Toto významne prispieva k tvorbe goodwillu, ktorý pomáha budovať tržnú hodnotu podniku. Požiadavkou pre efektívne riadenie ľudských zdrojov je *zosúladenie záujmov zamestnancov so záujmami podniku*.

Informačný systém

Základným zámerom informačných technológií sa stáva podpora podnikateľskej oblasti v dosiahnutí konkurenčných výhod. Je preto nevyhnutné, aby bola IT implementovaná na základe strategického plánu a v plnom súlade s podnikovou stratégiou. Informačné systémy sa v súčasnosti prelínajú takmer všetkými procesmi podniku. Je preto vyžadovaná pomerne jednoduchá ovládateľnosť v súvislosti so štandardizáciou ovládania operačného systému, ktorý umožňuje spracovanie dnes už bežných multimediálnych informácií a sprístupňuje využívanie potrebných programov. S rastúcimi nárokmi na objem dát je pre podnik dôležitá spoľahlivosť a rýchlosť prevádzky IT, nevyhnutne tiež jej bezpečnosť. Významným trendom IT sa stalo využívanie *internetu*, ktorý podporuje hlavne rýchlu dostupnosť informácií, flexibilnú komunikáciu, *elektronické obchodovanie* a pod. Význam IT pre podniky síce trvalo rastie, súčasne však narastá aj zložitosť rozhodnutia o investíciách do IT. Takéto rozhodnutie môžeme vykonať na základe určitého pocitu, v tomto prípade býva využívanie IT obvykle len podporné. Druhou možnosťou je rozhodnutie pomocou prepracovanej analýzy, ktorej časovú a finančnú náročnosť je nutné porovnať s očakávaným prínosom z realizácie IT. Tento prínos by mal byť vyšší nie len od nákladov plánovania, ale aj od nákladov na implementáciu, prevádzku a údržbu IT. V odvetví informačných technológií je špecifický veľmi rýchly vývoj, zmeny v IT so sebou teda prinášajú nutnosť nových pracovných postupov a tým aj nové požiadavky na kvalifikáciu pracovníkov.

Podniková infraštruktúra

Činnosti podnikovej infraštruktúry pomáhajú celému reťazcu. Skladá sa zo súboru činností, ktoré zahŕňujú plánovanie, financie, účtovníctvo, právne záležitosti, riadenie kvality, organizačnú štruktúru a vnútorný riadiaci systém.

Pri vytváraní stratégie je nutné zvážiť, či je navrhované strategické smerovanie uskutočniteľné *z finančného hľadiska*. Je potrebné vyhodnotiť súčasný stav a finančné podnikové zdroje, tiež majetkovú a kapitálovú štruktúru podniku. Diagnóza finančného zdravia spoločnosti patrí medzi kľúčové úlohy finančného manažmentu podniku, ktorý čerpá informácie hlavne z účtovných výkazov. Základný prehľad o finančnej situácii podniku získame prostredníctvom podnikovej rozvahy a výkazu ziskov a strát. *Rozvaha* je statickým zobrazením majetkovej a finančnej štruktúry podniku, vyčísluje finančnú situáciu k určitému dátumu. Aktíva zachycujú majetok, ktorým podnik disponuje a pasíva zobrazujú zdroje tohto majetku. Informácie z rozvahy podniku môžeme použiť pri posudzovaní stability podniku, nehovorí však nič o tom, aký zisk (stratu) spoločnosť dosiahla a ktoré zložky na tom mali podiel, vynecháva teda ohľad na ľudské zdroje, image a pod. K vyobrazeniu hospodárskeho výsledku (nákladov a výnosov) podniku slúži *výkaz ziskov a strát*. Jeho nevýhodou je, že výnosy a náklady nevyčíslujú skutočné toky peňazí. Niektoré výnosy nie sú hotovostným príjmom, ako tiež niektoré náklady nie sú výdajmi. Obidva uvedené dokumenty sú obvykle pri finančnej analýze podrobené vertikálnemu rozboru (statická analýza), ktorý stanoví percentuálnu výšku položiek a ich významnosť. Výsledky statickej analýzy je možné uplatniť pre porovnanie s plánovanými hodnotami, resp. pre porovnanie s výsledkami ďalších podnikov. Zmeny položiek v čase sa sledujú pomocou rozboru horizontálneho (dynamickej analýzy). Okrem analýzy rozvahy a výkazu zisku a strát tvorí oblasť finančnej analýzy rozbor pomerových ukazovateľov¹³:

- *ukazovatele rentability*
- *ukazovatele aktivity*
- *ukazovatele likvidity*
- *ukazovatele zadlženosti*

Ďalej je možné zaoberať sa výpočtami alternatívnych nákladov, ekonomickej pridanej hodnoty, častokrát sa využívajú pyramídové rozklady, či bankrotné modely.

¹³ MARINIČ, P. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 191 s. ISBN 978-80-245-1397-3.

Ukazovatele rentability

Rentabilita je meradlom schopnosti podniku dosiahnuť zisk používaním investovaného kapitálu. Ukazovatele rentability patria k najsledovanejším indikátorom hodnotenia úspešnosti (hospodárnosti) podniku. Všetky tieto ukazovatele sú konštruované ako pomer zisku ku hodnote podnikových zdrojov (vloženého kapitálu). Po vynásobení 100 vyjde ukazovateľ v percentách.

- *Rentabilita vlastného kapitálu* je kľúčovým kritériom hodnotenia úspešnosti podniku hlavne pre vlastníkov, pretože vytvorený zisk posudzujú ako zárobok z vloženého kapitálu. Hodnota ukazovateľa by mala byť teda vyššia než efekt z bezrizikovej investície.

Vzorec pre výpočet:
$$ROE = \frac{\text{Hospodársky výsledok po zdanení}}{\text{Vlastný kapitál}} \quad (2.1)$$

- *Rentabilita celkového kapitálu* dáva do pomeru zisk ku celkovým aktívam bez ohľadu na to, z akých zdrojov sú financované.

Vzorec pre výpočet:
$$ROA = \frac{\text{Hospodársky výsledok po zdanení}}{\text{Aktíva}} \quad (2.2)$$

- *Rentabilita tržieb* má vo svojom pomere hospodársky výsledok a tržby, ukazovateľ nás informuje o hodnote zisku, ktorú vyprodukovala jedna jednotka tržieb.

Vzorec pre výpočet:
$$ROS = \frac{\text{Hospodársky výsledok po zdanení}}{\text{Tržby}} \quad (2.3)$$

Ukazovatele aktivity

Ukazovatele patriace do tejto skupiny hodnotia viazanosť kapitálu vo forme aktív, inými slovami merajú schopnosť podniku využívať vložené prostriedky. Ukazovatele sú vyjadrené v časových jednotkách, najčastejšie sa používajú dni.

- *Obrat aktív* patrí medzi najpoužívannejšie ukazovatele, meria tržby vytvorené k jednej jednotke vložených aktív. Tento pomer je meradlom kapitálovej intenzity, čím vyššie sú tržby a čím nižšia je hodnota aktív, tým väčšia je kapitálová intenzita podniku.

Vzorec pre výpočet:
$$\text{Obrat aktív} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktíva}} \quad (2.4)$$

- *Doba obratu zásob* nás informuje o počte dní, počas ktorých sú zásoby viazané v podniku. Tento ukazovateľ je tiež určitým indikátorom likvidity, preto je pre podnik dobré zachovať ho na nízkej úrovni, kedy je následne možné dosiahnuť úspory. Tieto úspory však nesmú byť vytvárané na úkor zásobovania podniku.

Vzorec pre výpočet (v dňoch):

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Zásoby}{Denné\ tržby} \quad (2.5)$$

- *Doba obratu pohľadávok* sa vyjadruje ako pomer priemerného stavu pohľadávok ku priemerným denným tržbám. Určuje počet dní, počas ktorých sú zákazníci podniku dlžní.

Vzorec pre výpočet (v dňoch):

$$Doba\ obratu\ pohľadávok = \frac{Krátkodobé\ pohľadávky}{Denné\ tržby} \quad (2.6)$$

Ukazovatele likvidity

Likviditou nazývame schopnosť podniku splatiť svoje záväzky. Je jednou z významných faktorov finančného zdravia podniku.

- *Bežná likvidita* vyjadruje schopnosť podniku okamžite splatiť splatné záväzky a jej doporučená hodnota by mala byť kladná, optimálne vo výške 0,2.

Vzorec pre výpočet:

$$Bežná\ likvidita = \frac{Obežné\ aktíva}{Krátkodobé\ pasíva} \quad (2.7)$$

- *Krátkodobá likvidita* sa zvykne sledovať v čase a porovnávať s likviditou dlhodobou. Štandardne sa odporúča hodnota ukazovateľa od 1 do 1,5. Vyššie hodnoty sú výhodnejšie pre veriteľa, vlastníci však prichádzajú o výnos z rentabilnejších investícií.

Vzorec pre výpočet:

$$Krátkodobá\ likvidita = \frac{Likvidné\ aktíva + Krátkodobé\ pohľadávky}{Krátkodobé\ pasíva} \quad (2.8)$$

- *Dlhodobá likvidita* je považovaná za uspokojivú, ak sa jej hodnota pohybuje v rozmedzí 2 až 2,5. Čím je hodnota vyššia, tým má podnik vyššiu nádej, že si zachová likviditu.

Vzorec pre výpočet:

$$Dlhodobá\ likvidita = \frac{Likvidné\ aktíva + Krátkodobé\ pohľadávky + Zásoby}{Krátkodobé\ pasíva} \quad (2.9)$$

Ukazovatele zadlženosti

Tieto ukazovatele zobrazujú vzťah medzi vlastnými a cudzími zdrojmi podniku. Vyjadrujú mieru rizika, že pohľadávky podniku nebudú uhradené. Je vždy nutné posudzovať tieto indikátory v súvislosti s ukazovateľmi rentability a likvidity, pretože zadlženosť nemusí nutne znamenať insolventnosť podniku.

- *Miera celkovej zadlženosti* je považovaná za základný ukazovateľ zadlženosti, s jeho nárastom sa navrhuje aj riziko, že pri platobnej neschopnosti prídu veritelia o svoj vložený kapitál. Je preto často nazývaný aj ukazovateľom veriteľského rizika.

Vzorec pre výpočet:
$$\text{Miera celkovej zadlženosti} = \frac{\text{Cudzie zdroje}}{\text{Aktíva}} \quad (2.10)$$

- *Miera zadlženosti vlastného kapitálu* vyjadruje vo svojej podstate to isté ako miera celkovej zadlženosti, pre výpočet sa však používa o niečo rozdielnejší spôsob.

Vzorec pre výpočet:
$$\text{Miera zadlženosti VK} = \frac{\text{Cudzie zdroje}}{\text{Vlastný kapitál}} \quad (2.11)$$

- *Úrokové krytie* zobrazuje koľkokrát je podnik schopný pokryť úroky svojim hospodárskym výsledkom. V zahraničí je toto krytie odporúčané v trojnásobnej výške, čo však v tuzemských podmienkach nie je bežné.

Vzorec pre výpočet:
$$\text{Úrokové krytie} = \frac{\text{Zisk pred zdanením} + \text{nákladové úroky}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (2.12)$$

2.4 SWOT analýza

Analýza SWOT je vyvrcholením rekapitulácie vykonaných analýz interného a externého prostredia spoločnosti. Zobrazuje silné stránky a príležitosti podniku, ktoré musí podnik maximálne využiť, a slabé stránky a ohrozenia, ktoré by mali byť čo najefektívnejšie eliminované. Závery SWOT analýzy sú teda východiskom pre formuláciu, resp. optimalizáciu podnikovej stratégie.

Pri vypracovaní SWOT analýzy je vhodné dodržiavať určité **zásady**.¹⁴

- Závery analýzy by mali byť *relevantné*, to vyžaduje zostavenie analýzy s ohľadom na jej účel. Spracovanie analýzy pre určitú oblasť nemusí byť totiž použiteľné pre riešenie inej problematiky.
- Analýzu je dobré zamerať na *podstatné fakty*, ktoré majú strategický význam. Príliš mnoho faktorov by mohlo skomplikovať využitie analýzy pri strategickom návrhu.
- *Objektívnosť* analýzy je tiež podstatnou zásadou, nemali by byť vyjadrené len subjektívne pohľady, ale je dôležité objektívne zohľadňovať prostredie, v ktorom sa podnik nachádza.
- Pre lepšiu vypovedaciu schopnosť sa berú do úvahy aj *váhy* priradené jednotlivým faktorom, ktoré zobrazujú sily ich pôsobenia (napr. bodovací systém).

Po identifikovaní silných a slabých stránok, príležitosti a hrozieb podnikového prostredia môžeme ďalej jednotlivé faktory usporiadať do SWOT matice, v ktorej sa cielene selektujú jednotlivé kombinácie.

Obr. 2.5: Matica syntézy výsledkov analýzy SWOT

		Interní prostředí	
		Silné stránky S	Slabé stránky W
Externí prostředí	Příležitosti O	Strategie SO	Strategie WO
	Hrozby T	Strategie ST	Strategie WT

Zdroj: SLÁVIK, Š. *Strategické riadenie podniku*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT v.fra, 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5.

- **Stratégia SO** je najatraktívnejším strategickým variantom. Tzv. stratégia max-max predpokladá ofenzívny prístup, v ktorom sú silné stránky harmonizované s príležitosťami. Otázkou sa stáva, ktorú silnú stránku môže podnik využiť pri uskutočňovaní šance.
- **Stratégia ST** je pokladaná za stratégiu min-max, ktorá predstavuje pozíciu silného podniku umiestneného v nepriaznivom prostredí. Doporučená je teda defenzívna

¹⁴ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

stratégia, ktorá bude podnik ochraňovať. Je nutné včas objaviť ohrozenia a pomocou podnikových predností ich premeniť v príležitosti. Otázka sa teda naskytuje práve v identifikácii silnej stránky, ktorá hrozbu dokáže eliminovať.

- **Stratégia WO** je zvolená pre ten podnik, ktorý je obklopený množstvom príležitostí, ale zároveň musí čeliť svojim početným slabinám. Nazývaná je aj stratégiou max-min, kde sa kladie dôraz na maximalizáciu príležitostí k prekonaniu slabých miest. Otázkou teda je, ktorá slabá stránka ma predpoklad premeniť sa na príležitosť. Často sa môžeme v tomto prípade stretnúť so stratégiou turnaround.
- **Stratégia WT**, resp. min-min sa orientuje na minimalizáciu slabých stránok a rizík. Ide teda o stratégiu obrannú a defenzívnu voči hrozbám, ktorá je sprevádzaná uzatváraním kompromisov o opustení určitých pozícií.

Vzhľadom na neustály vývoj vnútorných a vonkajších podmienok podniku nie je ani žiadna SWOT analýza statická. Týmto zmenám musí byť preto analýza prispôbovaná v pravidelných intervaloch, aby aj podniková stratégia vychádzala z reálnych podmienok a bola teda čo najúčinnnejšia.

2.5 Výber stratégie

Na základe vypracovania SWOT analýzy, určenia vízie, poslania a cieľov podniku je možné pristúpiť k formulácii rôznych strategických variantov, z ktorých bude po schválení manažmentom následne vybraná stratégia finálna.

Obecná **kategorizácia možných strategických smerov**.¹⁵

- **Stratégia stability** je charakteristická ponukou rovnakého portfólia produktov na rovnakých trhoch. Všetky strategické opatrenia sú prvotne zamerané na vylepšenie podnikových činností.
- **Stratégia expanzie** je sprevádzaná rozhodnutím manažmentu rozširovať svoje aktivity a ponúkať nové produkty na nových trhoch.
- V rámci **stratégie obmedzenia (útľmu)** sa odchyľuje od výroby niektorého výrobku zo sortimentu, oblasti podnikania sa zužujú.

¹⁵ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

- V praxi sa využíva rovnako aj *kombinovaná stratégia*, ktorá sa často uplatňuje vo veľkých podnikoch, kde sú na rôznych strategických jednotkách uplatňované odlišné stratégie.

Pred konečným schválením stratégie by sa mali posúdiť kritéria ako sú vhodnosť (účelnosť), prijateľnosť a realizovateľnosť.

- **Vhodnosť stratégie** súvisí s konzistentnosťou s podnikovým poslaním a cieľmi, prípadne s ďalšími stratégiami. Musí byť formulovaná tak, aby boli zohľadnené a maximálne využiteľné silné stránky a príležitosti podniku. Vhodná stratégia takisto rešpektuje ekonomickú a právnu legislatívu a je v súlade s politickým a etickým prostredím podnikania.
- **Prijateľnosť stratégie** hodnotí priority záujmových skupín (stakeholders). Zvolená stratégia musí byť preto pre nich akceptovateľná, mala by zohľadňovať ich rozdielne potreby a ochotu znášať riziká.
- **Realizovateľnosť stratégie** je závislá na časopriestorovej dostupnosti potrebných výrobných faktorov (pracovná sila, kapitál, materiál, know-how, technológie a pod.) Posudzovaná musí byť stratégia samozrejme tiež z finančnej perspektívy kvôli prevencii vzniku finančnej tiesne, a tiež z vonkajších podmienok, akými sú napríklad agresivita konkurentov alebo pravidlá hospodárskej súťaže.

2.6 Implementácia stratégie

Po formulácii a výbere optimálnej stratégie je ďalším krokom podniku zamerať sa na jej implementáciu, ktorej správny priebeh vyžaduje naplnenie určitých predpokladov. Nutnosťou je definovať **časový rámec** zavádzania stratégie, ktorý bude vytvárať tlak na pracovníkov. Ďalším dôležitou požiadavkou je zabezpečiť **zodpovedajúcí personál** a definovať ich zaradenie do organizačnej štruktúry a presný rozsah ich úloh. Každý jeden pracovník by mal byť stotožnený so stratégiou podniku a motivovaný k jej napĺňaniu. To môže podnik dosiahnuť jasnou komunikáciou a adekvátnym motivačným a odmeňovacím systémom. Nevyhnutným predpokladom pred realizáciou stratégie je stanoviť **maximálny rozpočet**, z ktorého bude realizácia financovaná. Aby bol strategický manažment podniku účinný, musí sa vyhnúť problémovým faktorom, akými sú napr. nedostatočne vypracované podkladové materiály, nedostatočná komunikácia, odpor k zmenám, absencia motivácie

zamestnancov, kontroverznosť cieľov, neefektívny časový rámec, nedostatočné zdroje, a pod. Dohliadať a kontrolovať naplňovanie stratégie je takisto nezastupiteľnou povinnosťou strategického vedenia.

2.7 Strategická kontrola

Kontrola strategického procesu¹⁶ poskytuje informácie o tom, ako sa prostredníctvom realizácie stratégie dosahujú stanovené ciele. Efektívny kontrolný systém by mal byť flexibilný, aby umožňoval vedeniu rýchlu reakciu na vzniknuté udalosti. Ďalej by mali byť určené tolerančné medze, frekvencia kontrol a všetky kvantitatívne aj kvalitatívne ukazovatele, ktoré budú vypovedať o účinnosti implementácie stratégie.

Kontrolná činnosť sa realizuje v ***nasledujúcich krokoch***:

- *Vytýčenie cieľov a kritérií, ktoré majú byť naplnené.*
- *Meranie skutočného plnenia.*
- *Komparácia skutočného plnenia so stanovenými cieľmi a kritériami.*
- *Zhodnotenie výsledkov a zavedenie nápravných opatrení v prípade neplnenia cieľov.*

¹⁶ SLÁVIK, Š. *Strategické riadenie podniku*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT vfra, 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5.

3. Praktická časť

3.1 Charakteristika podniku

Obchodné meno:	AVC Raková, a. s.
Právna forma:	Akciová spoločnosť
Sídlo:	023 51 Raková 50
Zápis do OR:	18. 12. 2007
Základný kapitál:	8 228 440,53 EUR

Spoločnosť AVC Raková, a. s. je popredný slovenský výrobca ozubených kolies, hriadeľov, montážnych celkov a komponentov pre automobilový priemysel, stavebné a poľnohospodárske stroje. Táto dcérska spoločnosť je pokračovateľom strojárskych výroby po spoločnosti AVC, a. s. a má viac než 60 ročnú históriu:

- rok 1944 – ADLO, výroba vodných čerpadiel pre automobily
- rok 1952 – koncern TATRA Kopřivnice, závod Čadca – toto obdobie poskytlo spoločnosti odborné znalosti a schopnosti na to, aby sa stala významným dodávateľom pre automobilový priemysel
- rok 1992 – privatizácia spoločnosti formou kupónovej privatizácie, vznik AVC, a.s.
- rok 2008 – AVC Raková, a. s., pokračovateľ strojárskych výroby – tento podnik je plne súkromný, má jasnú štruktúru akcionárov, ktorý kladú dôraz na ďalší rozvoj.

3.1.1 Predmet činnosti

Spoločnosť AVC Raková, a. s. zameriava svoju činnosť na viacero oblastí, výrazne však prevláda sféra výroby montážnych celkov a komponentov pre automobilový priemysel. Predmetmi činnosti spoločnosti sú podľa obchodného registra teda:

- kovoobrábanie, nástrojárstvo, zámočníctvo
- metalizácia a tepelné opracovanie kovov
- výroba ložísk, ozubených kolies, prevodových a ovládacích prvkov
- výroba obrábacích strojov a strojov na všeobecné účely

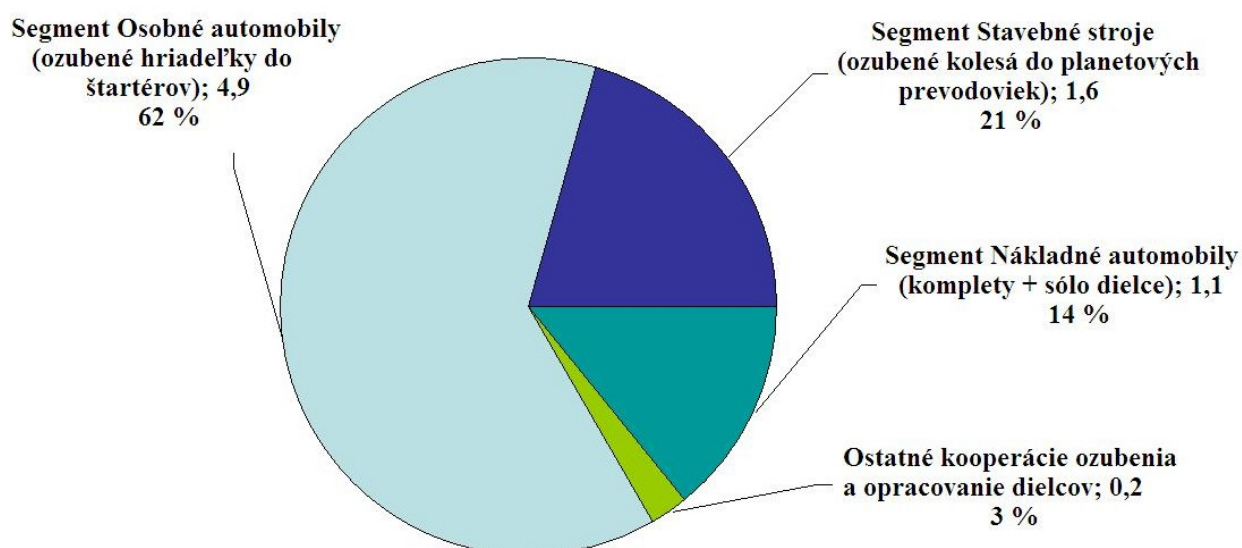
- výroba a opravy strojov pre poľnohospodárstvo a lesníctvo
- výroba dielov a príslušenstva pre motorové vozidlá a ich motory
- inžinierske činnosti a súvisiace technické poradenstvo
- kúpa tovaru na účely jeho predaja do maloobchodu a veľkoobchodu
- a pod.

3.1.2 Produktové portfólio

Automobilová výroba spoločnosti AVC Raková, a. s. má svoj výrobný program rozdelený do dvoch základných skupín:

- **Výroba montážnych prvkov** (gul'ové kĺby, diferenciály, kvapalinové spojky, pomocné pohony, ventilátory, pomocné prevodovky PTO pre traktory)
- **Výroba komponentov** (čelné ozubené kolesá, satelity, korunové kolesá s priamym alebo šikmým ozubením a s vnútorným drážkovaním, hnacie, hnané, predlohové, zostupné ozubené a drážkované hriadele, krúžky do prevodoviek, hriadele do štartérov, krížové čápy, opracovanie liatinových a hliníkových odliatkov)

Obr. 3.1: Produktové portfólio podľa segmentov trhu v roku 2010 (v mil. EUR)

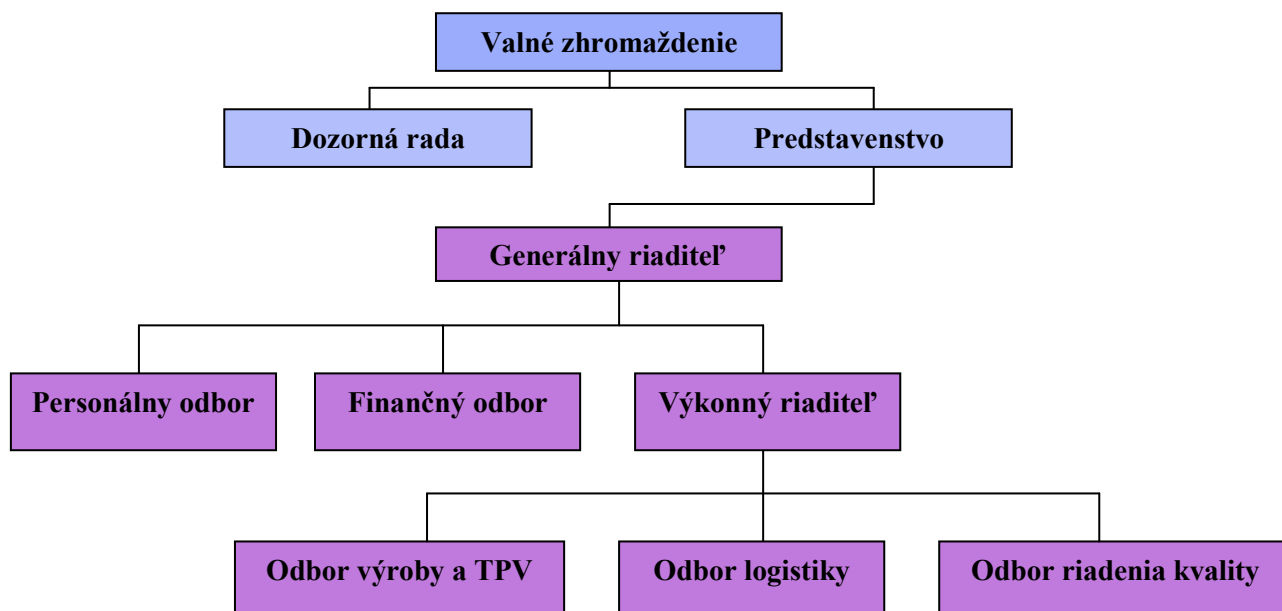


Zdroj: Interné materiály spoločnosti AVC Raková, a. s.

3.1.3 Organizačná štruktúra

AVC Raková, a. s. sa podľa typológie podnikov používanej komisiou EÚ radí medzi stredne veľké podniky, má cca. 145 zamestnancov, jej ročný obrat je približne 7 790 000 EUR a hodnota aktív 5 470 000 EUR. Základná organizačná kategorizácia je schvaľovaná predstavenstvom spoločnosti a konkrétnu organizačnú štruktúru schvaľuje jej vedenie. V rámci programu kontinuálneho zlepšovania a zvyšovania efektívnosti riadenia má spoločnosť vybudovanú organizačnú štruktúru so systémom trojstupňového riadenia. V čele spoločnosti je generálny riaditeľ, ktorý bol menovaný predstavenstvom. Generálny riaditeľ riadi výkonného a finančného riaditeľa a ďalších vedúcich odborov.

Obr. 3.2: Organizačná štruktúra spoločnosti AVC Raková, a. s.



Zdroj: Interné materiály podniku

3.1.4 Poslanie, vízia a ciele spoločnosti

Poslaním AVC Raková, a. s. je *uspokojovať požiadavky zákazníkov, zamestnancov a akcionárov pri rešpektovaní environmentálnych požiadaviek.*

Víziou spoločnosti je *stať sa jedným z najvýznamnejších strojárenských stredoeurópskych producentov v oblasti výroby ozubenia.*

Spoločnosť AVC Raková, a. s. bola jednou z dvoch dcérskych spoločností. Turbulentné podnikateľské prostredie a svetová hospodárska kríza však spôsobila zánik jednej z dcér. Výrobný režim podnikov a postavenie na trhu bolo určované tržnou poptávkou, spoločnosť AVC Raková, a. s. bola ohrozená o niečo menej vďaka silnému odberateľovi (firma BOSCH) a svoju existenciu si udržala, aj keď ju to stálo značné finančné straty. Spoločnosť je stále v štádiu vytvárania a prehodnocovania svojich stratégií. Má záujem na naplnenie stanovených **cieľov**:

- *Udržanie dlhodobej spolupráce s kľúčovými odberateľmi*
- *Obnovenie predaja výrobkov spoločnostiam, ktoré dočasne kvôli finančným problémom zredukovali svoju výrobu*
- *Zdvojnásobenie svojich celkových tržieb do roku 2014*
- *Rast národnej a medzinárodnej konkurencieschopnosti*
- *Vytváranie podmienok pre bezpečnú prácu, vysokú kvalitu výrobkov a udržanie zdravého životného prostredia*
- *Budovanie lojality svojich zamestnancov a zlepšovať internú komunikáciu*

3.2 PEST - analýza makrookolía

Politické a legislatívne faktory

Tieto faktory majú značný vplyv na ekonomické ukazovatele a následne na činnosť podniku. Vytvárajú základné podmienky pre vznik a fungovanie podnikateľského subjektu. Spoločnosť AVC Raková, a. s. musí predovšetkým sledovať zákony, vládne nariadenia a vyhlášky Slovenskej republiky, ale po vstupe do európskeho spoločenstva aj nariadenia Európskej únie, ktoré prenikli hlavne do oblasti ekológie, kvality, pracovných podmienok a podpory MSP. Štát sa so svojimi opatreniami a zákonmi snaží podnikateľské prostredie zatriktívniť a podporiť, zvýhodnenie určitých podmienok v jednej oblasti sa však kompenzuje znevýhodnením v oblasti druhej, často vyústeným do administratívnej náročnosti a nárastu nákladov. Medzi najvýznamnejšie legislatívne obmedzenia spoločnosti AVC Raková, a. s. patria:

- Obchodný zákonník
- Občiansky zákonník
- Zákon o cenných papieroch

- Živnostenský zákon
- Zákon o účtovníctve
- Zákon o dani z príjmov
- Zákon o dani z pridanej hodnoty
- ďalšie predpisy pre oblasť daní
- Zákonník práce
- Zákon o zdravotnom poistení
- Zákon o sociálnom poistení
- Zákon o minimálnej mzde
- ďalšie predpisy pre oblasť pracovného práva
- predpisy v oblasti ochrany životného prostredia
- Zákon na ochranu hospodárskej súťaže
- atď.

Ekonomické faktory

Napĺňovanie cieľov podniku je výrazne ovplyvnené makroekonomickými faktormi a ich prognózovanie by sa malo stať neoddeliteľnou súčasťou strategického riadenia. Tradične sa sledujú ukazovatele ako je napr. HDP, miera inflácie, miera nezamestnanosti, takisto majú význam indikátory výmenných kurzov, keďže spoločnosť AVC Raková, a. s. má odberateľsko-dodávateľský reťazec na nadnárodnej úrovni. Prehľad významných faktorov je zobrazený v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 3.1: Vývoj makroekonomických veličín SR

		2008	2009	2010	2011 predikcia
HDP	% nárast s.c.	5,8	-4,8	4	3,6
Priemerná ročná miera inflácie	%	4,6	1,6	1	3
Miera nezamestnanosti	%	9,6	12,1	14,4	13,16
Priemerná mzda	EUR	723	744,5	769	840
Minimálna mzda	EUR	269	295,5	307,7	317
Index priemyselnej produkcie	% nárast	3,2	-13,7	18,9	20,4
Výmenné kurzy:					
CZK/EUR		24,9	26,3	24,9	24,5
USD/EUR		1,47	1,39	1,33	1,41

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa <http://portal.statistics.sk>

Ekonomické prostredie bolo silne zasiahnuté hospodárskou krízou, z ktorej sa podnikateľské subjekty doteraz zotavujú. Rok 2009 bol zlomovým, dôkazom recesie sa stal pokles agregátneho dopytu, začali sa tvoriť úspory, redukovala sa spotreba a HDP kleslo do mínusových hodnôt. Spoločnosť AVC Raková, a. s. takisto pocítila redukciiu odbytu, niekoľko odberateľských spoločností výrazne obmedzili výrobu, čím spôsobili firme rapidný pokles tržieb a následne záporný hospodársky výsledok. Svetová ekonomika má však v súčasnosti podľa analytikov tendenčný nábeh na vysoký rast HDP. Hlavným motorom tohto nárastu sú rozvíjajúce sa krajiny. Globalizácia spôsobila, že dopyt Číny, Indie či Brazílie po európskych a amerických výrobkoch sa prudko zvýšil. Priemyselníci v Európskej únii a USA môžu mať vďaka tomuto vývoju pozitívne vyhliadky.

V roku 2008 spôsobovali ekonomike problémy vysoké ceny energií a potravín. Svetová kríza však ich rast zastavila a celková úroveň cien začala klesať. Dlhodobejšia deflácia by však mohla ohroziť ekonomickú aktivitu – nižšie ceny začali odrádzať podnikateľov od výroby a vytváraníu pracovných miest. Ceny začali v posledných obdobiach znova rásť a inflačná miera sa stabilizuje do pôvodných hodnôt. Najväčší podiel na zvýšení medziročnej inflácie v eurozóne malo na začiatku roka 2011 zdraženie dopravy, bývania, alkoholických a tabakových výrobkov.

Situácia po vypuknutí svetovej ekonomickej recesie takisto donútila spoločnosti k prepúšťaniu zamestnancov. Tento fenomén sa podarilo oživiť až na konci roku 2010 a začiatkom roku 2011, predikcia na nasledujúci rok je priaznivá, zvýšený dopyt po produkcii vyvolá dodatočný tlak na zväčšovanie kapacít a zdrojov, pracovných miest.

Čo sa týka výšky miezd, priemerná hrubá mzda na Slovensku sa pohybuje približne v trojnásobnej výške mzdy minimálnej, stále sú však tieto sumy výrazne nižšie než priemer väčšiny členských štátov EÚ. Často sa preto slovenské spoločnosti stretávajú s fluktuáciou svojich zamestnancov, ktorí vyhľadávajú lepšie mzdové podmienky v zahraničí. Odliv vyškolených odborných pracovníkov prináša dodatočné náklady pri náboe lacnejšej, ale nevyškolenej pracovnej sily. Spoločnosť AVC Raková, a. s. v rámci svojho motivačného systému vypracovala aj schému odmien, ktorá sa udeľuje stupňovito v nadväznosti na počet odpracovaných rokov v podniku. Dôvodom nižšej priemernej mzdy je však samozrejme aj výška miery nezamestnanosti, ktorá posilňuje vyjednávaciu silu zamestnávateľov. Teoreticky by sa však mala podľa analytických predpovedí táto sila zjemňovať v prospech pracovnej sily.

Svoje silné medziročné tempo rastu si už tradične udržiava priemyselná výroba. Priemyselná produkcia potvrdila dobrú kondíciu svojím prudkým nárastom v roku 2010.

Celosvetová výroba automobilov medziročne vzrástla v priemere o cca. 21 %¹⁷, čím sa podporili očakávania, že automobilový priemysel bude aj počas nasledujúcich období výrazne prispievať k ožiovaniu ekonomiky po recesii. Dôležitým faktorom je štart nových výrobných liniek VW spolu s rozbehom nových investícií v elektrotechnickom priemysle. Pre spoločnosť AVC Raková, a. s. to znamená príležitosť v podobe väčších objednávok od týchto odberateľov, čím sa môže výrazne priblížiť k napĺňaniu svojho cieľa súvisiaceho s dvojnásobným nárastom svojich tržieb.

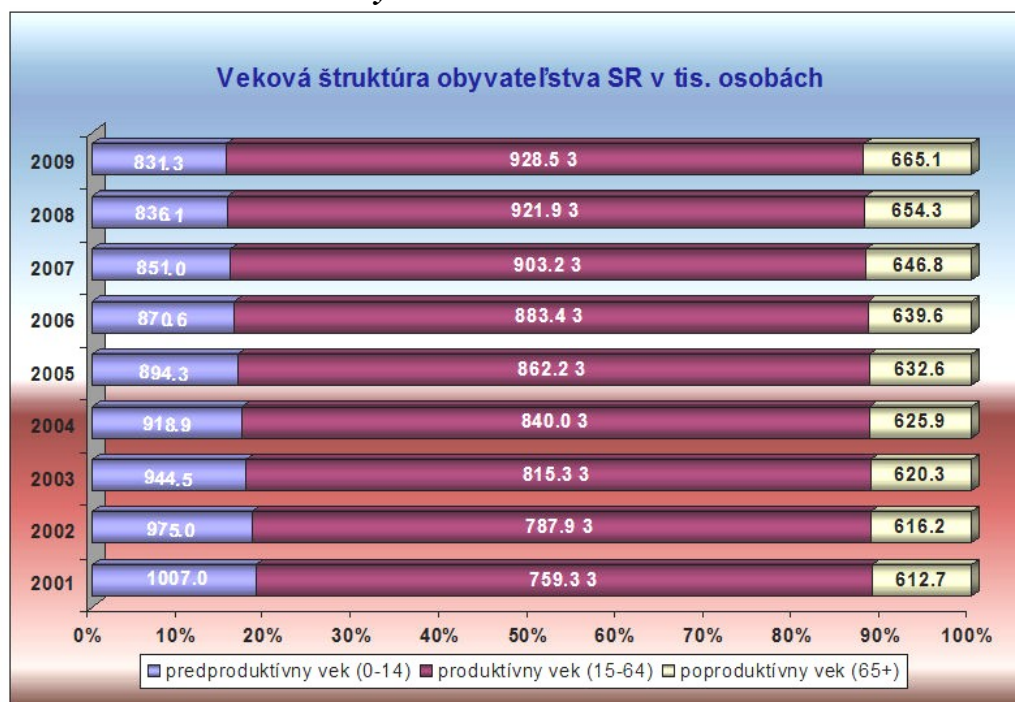
V roku 2008 vstúpila SR do eurozóny a menový kurz SKK/EUR bol stanovený vo výške 30,126. Týmto kurzom sa prepočítali všetky ceny výrobkov a služieb. AVC Raková, a. s. realizuje väčšinu svojich zakázok na území eurozóny, nevznikajú jej preto kurzové rozdiely pri realizácii týchto transakcií, ide hlavne o Nemecko, Francúzsko a Slovensko. Jej zakázky však prebiehajú aj v ČR, USA, či v Brazílii. Vývoj menového kurzu českej koruny a amerického dolára voči euru má preto pre spoločnosť významný vplyv.

Sociálne a demografické faktory

Zákazníkom spoločnosti AVC Raková, a. s. nie sú koncoví spotrebitelia, svoje produkty v podobe komponentov predáva podnikom k vyhotoveniu finálnych výrobkov. Dopyt po výrobe spoločnosti je odvodený, a socio-demografické analýzy preto nemajú v tejto oblasti hlbší význam. Za povšimnutie však stojí fakt, že v rozvíjajúcich sa krajinách rýchlo rastie počet pracovných miest, hlavne v Brazílii a USA, v štátoch významných odberateľov spoločnosti AVC Raková, a. s. Dôležité je takisto rýchle bohatnutie ázijských domácností v dôsledku úverovej expanzie, bicykle a motorky sú masívne nahradzované autami, ktoré sú často vyrábané odberateľmi uvedenej spoločnosti. Významným zreteľom pre spoločnosť je aj situácia a podmienky na trhu práce. Trendom posledných rokov je nižšia pôrodnosť a starnutie populácie, čiže zvyšovanie pomeru obyvateľov v neproduktívnom veku. Hlavne politici sa obávajú, že celok ako Európa, kde žije sotva pol miliardy ľudí, stratí svoj globálny význam tvárou v tvár gigantom ako Čína alebo India, v ktorých populácia presahuje miliardu. Starnutie európskej populácie má nielen ťažké dôsledky na dôchodkové systémy a sociálne výdavky. Má aj značný vplyv na produktivitu, na inovačné schopnosti a produkciu krajiny. Európske krajiny by sa mali zamerať na vytváranie atraktívnej reality pre mladých ľudí, s obmedzenejšou byrokraciou a so stimulmi pre produktívnu činnosť, inovácie a podnikanie.

¹⁷ OICA Medzinárodná organizácia výrobcov automobilov. *Štatistika produkcie automobilovej výroby*. [online]. [cit. 2011-04-11]. Dostupný z WWW: < <http://www.oica.net/category/production-statistics/> >.

Obr 3.1: Veková štruktúra obyvateľstva SR



Zdroj: <http://www.infostat.sk/ELIS/images/vek991.jpg>

Technologické faktory

Technologické prostredie a jeho zmeny sú pre podnik zdrojom technologického pokroku, ktorý mu umožňuje dosahovať lepšie hospodárske výsledky a zvyšovať konkurenčnú schopnosť. Spoločnosť AVC Raková, a. s. je ovplyvňovaná predovšetkým vývojom nových technológií na spracovanie materiálu potrebného k výrobe, skvalitneniu a predĺženiu životnosti výrobkov. Vysoká kvalita a jej ďalšie zdokonaľovanie je zabezpečované systémom riadenia kvality. AVC Raková, a.s. buduje systém riadenia kvality podľa noriem radu ISO 9000. Spoločnosť získala rôzne certifikáty ako deklaráciu toho, že je schopná plniť požiadavky svetových výrobcov automobilov. Ciele kvality a programy zlepšovania sú definované vedením spoločnosti v súlade s organizačnou smernicou Politika a ciele kvality OS 010-MP1. Úroveň kvality je overovaná pri auditoch podnikových odberateľov, akými sú napr. firmy BOSCH, Renault, VW, ZF Group a pod.

Ekologické faktory

V oblasti ekologických nárokov sa v prípade spoločnosti AVC Raková, a. s. nejedná o náročné opatrenia plynúce zo zákona. V minulosti podnik produkoval emisie z uhoľných výparov, tieto však boli neskôr nahradené plynovými zariadeniami, ktoré radikálne obmedzili negatívne externality. V súčasnosti spoločnosť vydala smernicu

k monitorovaniu a riadeniu životného prostredia. Jej účelom je určiť zásady, vzťahy, pôsobnosť a zodpovednosť pri zabezpečovaní ochrany ŽP v celej organizácii. Ochrana ŽP sa sústreďuje predovšetkým na ochranu zdrojov biosféry z hľadiska ekologických systémov, ako aj z hľadiska racionálneho využívania a regenerácie prírodného bohatstva. Základnou úlohou je teda minimalizovať a zastaviť vypúšťanie škodlivých odpadov (tuhých, kvapalných a plyných) do ŽP a vrátiť ich, pokiaľ je to reálne, v maximálnej miere späť do výrobného procesu. Zamestnanci podniku sú povinní triediť odpad a majú právo vyjadrovať sa k zmenám v oblasti odpadového hospodárstva, podávať návrhy na zlepšenie činností pri nakladaní s odpadmi. Spoločnosť plánuje v rámci svojho manažmentu vytvoriť systém environmentálneho manažérstva podľa normy STN EN ISO 14 001.

3.3 Analýza mikrookolía

V nasledujúcej analýze mikrookolía budú rozobraté jednotlivé zložky podnikového odborového okolia, ktorých vzájomné vzťahy sú sledované a hodnotené v Porterovej analýze konkurenčných síl. Táto analýza piatich síl skúma ich pôsobenie k vymedzeniu konkurenčného prostredia, v ktorom sa podnik pohybuje.

3.3.1 Porterov model piatich konkurenčných síl

Konkurencia v odvetví

AVC Raková, a.s. má v rámci segmentu výroby ozubených kolies a prevodových mechanizmov relatívne menšiu konkurenciu ako v segmente opracovania skriňových dielcov. Konkurenti v oblasti opracovania skriňoviny sú vlastne všetky menšie či väčšie opracovateľské strojárne firmy. V porovnaní s ozubárenskými firmami ich je oveľa viac. Nové konkurenčné výrobné kapacity na ozubenie vznikajú vstupom automobilových koncernov na Slovensko, ktorí riešia toto opracovanie interne alebo od zavedených dodávateľov s modernými technológiami na sériovú výrobu (napr. VW, FORD/GETRAG, HYUNDAI/KIA). Z tradičných ozubárenských (na slovenskom a českom trhu) konkurentov sú to firmy:

- *HS Hriňová*
- *ZTS Sabinov*
- *TANAX, Bánovce nad Bebravou*
- *TATRA*
- *ČZ Uherský Brod*
- *ZETOR Brno*
- *Sauer Danfoss, Považská Bystrica*
- *Gewis Slovakia, Handlová*
- *NovoGear, Frýdek-Místek*
- *Rieter, Česká Republika*
- *Getrag/Ford, Kechnec*

Výhodou väčších ozubárenských európskych konkurentov je silné portfólio zákazníkov z oblasti automobilového a ostatného priemyslu, vlastný vývoj a testovanie výrobkov, ako aj pravidelné investovanie do nových technológií. Medzi tieto konkurenčné spoločnosti patria:

- *Graziano Trasmissioni Group, Taliansko*
- *Cattini & Figlio, Taliansko*
- *Bonfiglioli B3, Taliansko*
- *Raba, Maďarsko*
- *HSW Stalowa Wola a ich partneri, Poľsko*
- *ZF Passau, Nemecko*
- *Ford-Getrag Transmissions, Nemecko*
- *Brovedani, Taliansko*
- *Altia, Poľsko*
- *Fischer, Nemecko*
- *ALBIN Componenta, Švédsko*

Spoločnosť AVC Raková, a. s. využíva vďaka svojej geografickej polohe výhodné dopravné spojenia s celým Slovenskom a Európou. Je to jeden z dôležitých faktorov jej konkurencieschopnosti. Spoločnosť vyrába svoje výrobky na základe projektov podľa zákazníkom zadanej výkresovej dokumentácie, preto je sledovanie konkurentov zamerané hlavne na oblasť nákladovej náročnosti, ktorá následne vyúsťuje do tvorby cien. AVC Raková, a.s. sa snaží udržať výhodné ceny pre svojich zákazníkov a zároveň neuberať na

kvalite. V minulosti spoločnosť disponovala aj vlastným vývojovým strediskom, kde svoju činnosť zamerala na vývoj špeciálnych prevodoviek a ďalších produktov. Hospodárska kríza však zasiahla rozpočet spoločnosti natoľko, že investície do nových technológií neboli uskutočniteľné a v súčasnosti firma vyrába na pomerne zastaralých strojoch. Jej úsilím by malo byť do budúcnosti tento problém vyriešiť kúpou nových a efektívnejších zariadení, ktoré by jej výrobky zatriaktívnili a pozdvihli jej konkurenčnú silu. Zastaralý strojový park totiž vedie k nízkej produktivite a vysokým nákladom na nekvalitu, čo vytvára v konečnom dôsledku tlak na vyššie ceny a hrozbu nižšej konkurencieschopnosti. Podnikov v odvetví s podobnou pozíciou je však niekoľko, spoločnosť AVC Raková, a. s. by mala teda v tejto situácii vidieť príležitosť modernizácie technológií a posilniť tak svoju pozíciu na trhu.

Hrozba vstupu nových konkurentov

Výrobný program spoločnosti sa zameriava na náročnú výrobu komponentov hlavne pre automobilový priemysel. Náročnosť takejto výroby je zakotvená nielen vo vysokých počiatočných nákladoch a kapitálovej potrebe, ale aj v špecifickom know-how. Bariérou pre vstup na trh je aj meno spoločnosti, tradícia, vybudované vzťahy s odberateľmi. Z tohto dôvodu vstupujú nové podniky do odvetvia len minimálne. Určitým ohrozením by sa mohla stať atraktivnosť odvetvia, ktoré má podľa analytikov pred sebou obdobie rozkvetu. Podnikateľské prostredie sa však zároveň stáva veľmi neistým a nepredvídateľným, firmy na všetkých trhoch musia byť schopné pracovať v prostredí podliehajúcim aspoň čiastočnému vplyvu turbulencie. K dosiahnutiu prosperity dnes už nestačí šťastie, či intuícia, vyžadovaná je nová filozofia, seriózne plánovanie a správne stratégie. Pre niektoré firmy sa môže stať táto skutočnosť výzvou, zdrojom objavovania potenciálov, mnohé subjekty však chaotika takehoto systému odrádza. Hrozbu vstupu nových konkurentov preto považujem za pomerne nízku.

Hrozba vstupu substitútov

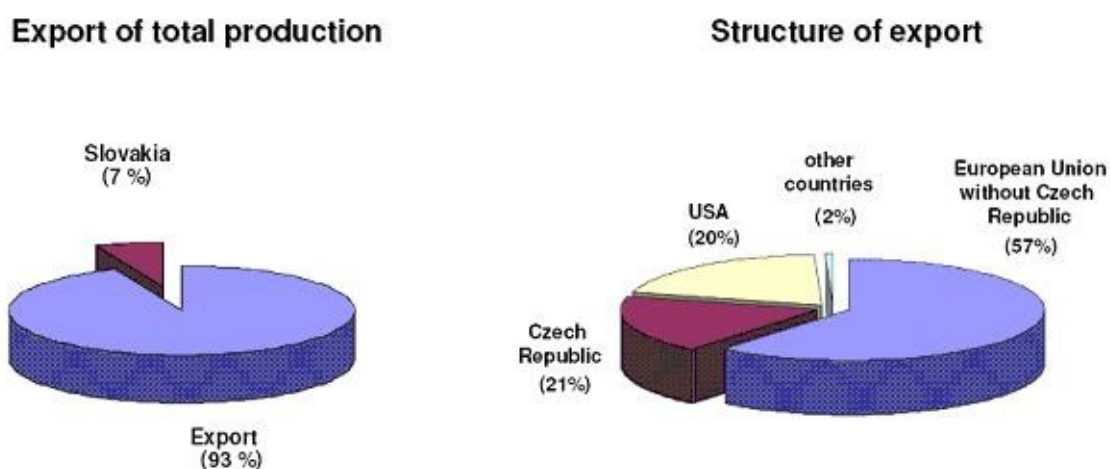
Vzhľadom k špecifickosti produktov je možné konštatovať, že výrobky spoločnosti v podstate nemajú relevantné substitúty. Zákazníkmi firmy sú predovšetkým automobilky a spoločnosti odberajúce montážne celky k výrobe ďalších komponentov a súčiastok, takže v tomto prípade v súčasnosti neexistuje ekvivalent, ktorý by vyrábané produkty mohol nahradiť. Hrozba substitútov by sa skôr mala sledovať z hľadiska dopytu po automobiloch v pomere ku dopytu využívania ostatných dopravných prostriedkov. Tento pomer však

stále narastá v prospech automobilov. Ohrozenie vstupu substitútov do odvetvia je teda stále pomerne nízke.

Vyjednávací sila odberateľov

AVC Raková, a. s. exportuje svoju produkciu do celého sveta. Hlavnými exportnými teritóriami sú EÚ a USA.

Obr. 3.2: Štruktúra exportu



Zdroj: Interné materiály spoločnosti AVC Raková, a. s.

Vyjednávací sila odberateľa rastie, pokiaľ jeho nákup predstavuje veľkú časť z celkového predaja výrobku. Na základe tohto kritéria môžeme stanoviť za odberateľa s veľkou vyjednávacou silou firmu BOSCH v Nemecku, ktorá objemom svojich objednávok predstavuje najväčšieho odberateľa spoločnosti AVC Raková, a. s. Medzi ďalšie výrazné odberateľské spoločnosti z tohto hľadiska patria Tatra a Renault, ktoré tiež významne figurujú v zložení tržieb spoločnosti. Aj keď k produktom analyzovaného podniku prakticky neexistujú substitúty, pri dodávkach komponentov sú zákazníci vo výhodnej pozícii, nakoľko si môžu vyberať medzi ponukami najsilnejších konkurentov. Toto prispieva k pomerne veľkému tlaku na cenu, ale nepochybne tiež na kvalitu a životnosť výrobkov.¹⁸

¹⁸ Spoločnosť AVC Raková, a. s. v minulosti experimentovala s technológiou, ktorá síce vyrábala produktívnejšie a zároveň s nižšími nákladmi, čo umožňovalo znížiť cenu, súčasne sa však výrazne skrátila doba životnosti produktov. Tento experiment stál spoločnosť ústup odberateľov, ktorí sú v súčasnosti ochotnejší nakupovať za o niečo vyššie ceny, ale v adekvátnej kvalite.

Až na spoločnosť BOSCH, ktorú prekvapivo nezasiahla recesia nijak hlboko a ktorá touto skutočnosťou zachránila existenciu sledovanej spoločnosti, odberatelia v roku 2009 výrazne zredukovali svoje objednávky a mnoho z nich z odberateľsko-dodávateľského vzťahu odstúpilo. Pokles tržieb zapríčinený hospodárskou krízou je zobrazený v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 3.2: Dopad krízy na tržby

Zákazník	Štát	2008	2009	Pokles	2010	Pokles
		Tržby v EUR	Tržby v EUR	2009/2008	Tržby v EUR	2010/2008
TATRA	ČR	7 425 840	1 816 946	-75,5%	1 028 162	-86,2%
Renault	FR	3 918 116	1 343 928	-65,7%	1 077 393	-72,5%
ZFI GAINESVILLE	USA	1 044 812	189 524	-81,9%	0	-100,0%
CLAAS	N	645 785	90 314	-86,0%	0	-100,0%
KINEX	SR	154 708	56 341	-63,6%	0	-100,0%
SAUER	SR	114 604	0	-100,0%	0	-100,0%
Celkom		13 303 865	3 497 053	-73,7%	2 105 555	-84,2%

Zdroj: Interné materiály spoločnosti AVC Raková, a. s.

Značný pokles tržieb spôsobil spoločnosti záporné hospodárske výsledky, ale v súčasnosti sa podnik po recesii zotavuje a tržby začali nadobúdať progresívnu tendenciu. Spoločnosti, ktoré odstúpili z odberateľského vzťahu začínajú znovu prejavovať záujem o jeho obnovu. Ide predovšetkým o spoločnosti ZFI Gainesville a Claas. Toto ich rozhodnutie predstavuje pre sledovaný podnik nepochybne príležitosť, ktorá mu pomôže pri budovaní jeho ďalšieho rastu. Ďalšia príležitosť sa naskytuje pri pohľade do vzdialenejšej budúcnosti, kedy bude nutné sa prispôbovať novým vývojovým trendom. Strategickým odberateľom spoločnosti je firma BOSCH, ktorá aktívne investuje svoje prostriedky do vývoja automobilov s alternatívnym pohonom, predovšetkým elektrickým. Takýto automobil vyžaduje aj iné zloženie, inovované komponenty, nový druh prevodoviek, hriadeľov do elektromotorov. Tento fakt by mala spoločnosť AVC Raková, a. s. určite zohľadniť a prispôbiť svoje technologické plány novým trendom. Pri vysokej vyjednávací sile zákazníka je dôležité prispôbovať sa v čo najväčšej miere jeho požiadavkám. Podnik má v tomto ohľade vypracovanú organizačnú smernicu s názvom Spätná väzba od zákazníkov a meranie spokojnosti zákazníka. Zákazníci s rozvinutým systémom kvality pravidelne zasielajú spoločnosti výsledky hodnotenia, ktoré reprezentujú ich spokojnosť, či nespokojnosť. Hodnotenie sa vykonáva raz za polrok a musí byť preskúmané top manažmentom.

Hodnotená je vždy:

- *dodávková výkonnosť* (základom je počet dodávok ktoré boli dodané v termíne, sortimente a množstve)
- *viacnáklady na prepravu* (hodnotená je nákladnosť vo všetkých prípadoch, keď doprava bola zaistovaná zvláštnym režimom, napr. posunutie termínu dopravy)
- *oznámenia zákazníkov* (týkajúce sa problémov kvality, dodávok, komunikácie, a pod.)
- *reklamácie* (množstvo, poruchy u zákazníka vo fáze používania)

Výkonnosť a trendy výkonnosti reprezentované vyššie uvedenými ukazovateľmi predstavuje potvrdenie spôsobilosti SMK organizácie. Môže to taktiež predstavovať základ pre neustále zlepšovanie podnikových procesov.

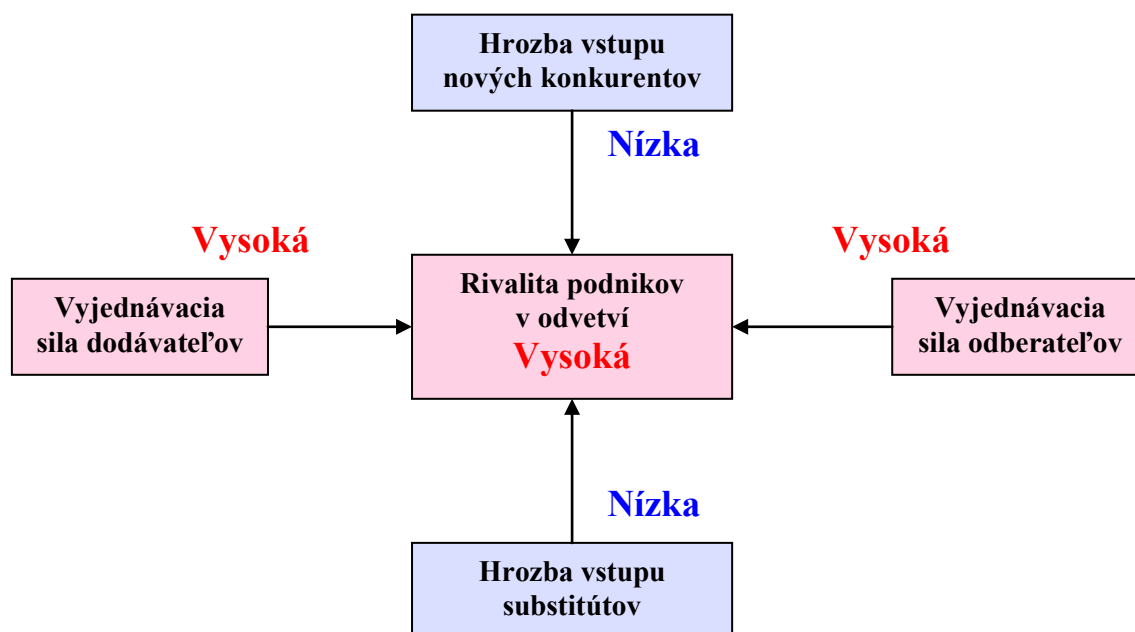
Vyjednávacía sila dodávateľov

Pre spoločnosť AVC Raková, a. s. by bolo veľmi nákladné a náročné zmeniť dodávateľov, pretože produkcia je vysoko špecifická a kvalita zaručená pôvodným dodávateľom je pre ňu veľmi dôležitá. Medzi najdôležitejšie dodávateľské spoločnosti patria:

- *HKS Forge, s. r. o.* – zápusťkové výkovky
- *TREVA s. r. o.* – priemyselné výkovky
- *DIA - Slovensko s.r.o.* – obrábacie nástroje
- *TTI, s. r. o.* – nástroje, náradie a meradlá pre obrábanie kovov
- *LMT Czech Republic s. r. o.* – frézovacie nástroje
- *TPV-TECHNOLOGY, s. r. o.* – tvrdokovové rezné a meracie nástroje
- *FPK Invest, s. r. o.* – prenájom a predaj strojov a zariadení
- *R J K s. r. o.* – inštalácia a montáž zariadení
- *TSK-heat treating* – chemicko-tepelné spracovanie výrobkov
- *Castrol Slovensko, s. r. o.* – mazivá, oleje
- *SK TECHNIK, s. r. o.* – predaj a servis výpočtovej techniky
- *IT Asociácia Slovenska* – aplikácia informačno-komunikačných technológií
- *SPP, a. s.* – zemný plyn
- *ZSE Energia, a. s.* – dodávka elektriny
- *Start People s. r. o.* – pracovná agentúra
- *CSAD Invest Logistics s. r. o.* – medzinárodné špedično-dopravné služby

HKS Forge, s. r. o. a TREVA, s. r. o. sú dve významné spoločnosti dodávajúce priemyselné výkovky, ktoré firma AVC Raková, a. s. ďalej mechanicky opracováva do podoby dielov pre automobilový a strojársky priemysel. Sú teda zdrojom materiálu pre hlavnú a najväčšiu oblasť výrobných činností podniku. Ich vyjednávací sila je veľmi vysoká, nakoľko majú široké portfólio zákazníkov, medzi ktorých patria aj mnohí konkurenti spoločnosti AVC Raková, a. s. Títo dodávatelia majú teda podstatný vplyv na cenu, kvalitu, či dodacie termíny. Svoju rolu tu zohrávajú aj odberatelia spoločnosti AVC Raková, a. s., ktorí často vyslovujú podmienku konkrétneho dodávateľa výkoviek. Výkovky tvoria najväčšiu časť jednotkového materiálu pri výrobe, a teda vystupujú ako hlavný faktor pri cenotvorbe. Relatívne menšiu vyjednávaciu silu majú dodávatelia obrábacích nástrojov, ktorých je na trhu pomerne veľké množstvo, a tak sa často podnik stretáva s rôznymi výhodnými ponukami. Veľmi silnú vyjednávaciu pozíciu zaujala spoločnosť SPP, a. s., ktorá dodáva podniku zemný plyn ako neoddeliteľnú súčasť prevádzky. SPP, a. s. ešte pred pár rokmi vystupoval ako monopol, v súčasnosti však pôsobí na trhu jeho nová konkurencia (napr. RWE). Vyjednávací sila SPP, a. s. sa ale výrazne neoslabila. Rozporuplnou skutočnosťou ostáva externý spôsob chemicko-tepelného spracovania výrobkov, ktorý zvyšuje nákladnosť výrobného procesu. Zabezpečenie tejto oblasti vlastnou činnosťou je však kapitálovo vysoko náročné, a podnik túto možnosť v rámci zotavovania sa po kríze zatiaľ odkladá.

Obr. 3.3: Porterov model konkurenčných síl



Zdroj: Vlastné spracovanie

3.4 Analýza vnútorného prostredia

Analýza vnútorného prostredia podniku, často nazývaná aj internou analýzou, tvorí spolu s analýzou okolia základ pre strategické rozhodovanie podniku. Spočíva v identifikácii zdrojov a schopností, ktoré sa prelínajú všetkými činnosťami podniku a vyúsťujú do tvorby pridanej hodnoty.

3.4.1 Výrobný systém

Spoločnosť AVC Raková, a. s. je výrobným podnikom, takže je pre ňu dôležité sledovať všetky funkcie, ktoré transformujú vstupy do finálnej podoby výrobkov. Cieľovou situáciou pre podnik je vyrábať konkurencieschopné a pre zákazníka hodnotné výrobky pri čo najnižšej hladine nákladov. Technologická pružnosť prispôsobenia sa zákaznickým požiadavkám je však podnikovým slabým miestom. Výrobné zariadenia sú pomerne zastarané a aj keď z pohľadu zákazníka sú parametre výrobku dostačujúce, pre podnik to znamená nižšiu hospodárnosť a spoľahlivosť výrobného procesu, vznikajú mu náklady v podobe vysokej poruchovosti, nízkej produktivity, častejšieho výskytu vyrobených nepodarkov a nepružného plánovania výroby, čím sa mu vytvára hrozba v podobe straty zákazníka z dôvodu neplnenia termínov dodávok. Hospodárska kríza zapríčinila podniku vysoké straty, preto na obnovu súčasného strojového parku nemal dostatočné finančné prostriedky. Aktuálnymi sa však v súčasnosti stávajú ziskové vyhliadky, preto by podnik mal určite zvažovať investície práve do zvyšovania účinnosti svojich zariadení. Spoločnosť má k dispozícii voľné plochy, ktoré by mala využiť k rozšíreniu svojej výroby, k rozptýleniu fixných nákladov, k dosiahnutiu úspor z rozsahu a priblížiť sa tak k zdvojnásobeniu svojich tržieb, čo si stanovila ako svoj strednodobý cieľ.

Tab. 3.3: Náklady na opravy a údržbu dlhodobého majetku

Rok	2008	2009	2010
Suma v tis. EUR	68	80,1	134,7

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa VZS podniku

3.4.2 Riadenie akosti

Podnik vykonáva svoju činnosť s vedomím, že predpokladom jeho stability je práve kvalita výrobkov. Za rozhodujúci faktor pre hodnotenie kvality považuje spokojnosť zákazníka. Spoločnosť začala budovať systém riadenia kvality podľa noriem radu ISO 9000 už od roku 1992, kedy ešte pôsobila ako súčasť materskej spoločnosti AVC, a. s. V roku 1994 bola táto spoločnosť prvýkrát certifikovaná podľa normy ISO 9001. O pár rokov neskôr bol tento certifikát obnovený rozšírením systému riadenia kvality o požiadavky nemeckého automobilového priemyslu získala spoločnosť certifikát podľa normy VDA 6.1. V roku 2006 získala AVC, a. s. certifikát podľa ISO/TS 16 949:2002 od nezávislej certifikačnej spoločnosti Det Norske Veritas. Získaný certifikát by mal deklarovať, že je podnik schopný plniť požiadavky svetových výrobcov automobilov. V uvedenom roku spoločnosť obnovila aj certifikát podľa normy ISO 9001:2000. Úroveň systému riadenia kvality je overovaná pri auditoch podnikových zákazníkov, akými sú napr. BOSCH, ZF, VW, atď. Odbor riadenia kvality disponuje špecializovanými meracími zariadeniami potrebnými k overeniu kvality vyrábanej produkcie v procese výroby a pred odoslaním zákazníkovi. Tieto meracie prístroje pracujú v automatickom a manuálnom režime pri používaní špeciálnych softvérov.

3.4.3 Marketingová činnosť

Marketing je oblasťou, ktorej spoločnosť AVC Raková, a. s. nevenuje dostatočnú pozornosť. Podnik nie je vybavený samostatným oddelením pre komplexný marketing a celkové sumy, ktoré sa do marketingovej činnosti investujú sú veľmi nízke. Zákaznícke portfólio, ktorým spoločnosť v súčasnosti disponuje je v podstate prevzaté od svojej „sestry“, ktorej existencia bola potopená v hĺbinách hospodárskej krízy. Produkty spoločnosti sú vyrábané sériovo a predávané odberateľom vo veľkých objemoch, preto pre odberateľsko-dodávateľský vzťah býva v takomto prípade dôležitá dlhodobá skúsenosť a získavať nových zákazníkov nie je jednoduché, hlavne pri súčasnej úrovni konkurenčnej rivality. Zavedenie vhodnej marketingovej stratégie by však určite zvýšilo podnikovú konkurencieschopnosť. Významne by mohlo z hľadiska reklamného účinku pomôcť pretvorenie webovej stránky, ktorá je už niekoľko rokov neaktualizovaná. Čo sa týka analýzy trhu v oblasti zákazníkov, podnik má vypracovanú organizačnú smernicu, podľa

ktorej sleduje spätnú väzbu odberateľov a meria ich spokojnosť. Zákazníci na základe stanovených kritérií a oblastí pravidelne zasielajú spoločnosti výsledky hodnotenia, ktoré reprezentujú ich spokojnosť, či nespokojnosť. Hodnotenie sa vykonáva raz za polrok a je preskúmané top manažmentom. Sledovanie stratégií konkurenčných podnikov je však oveľa zložitejšie. Podnik nedisponuje dostatočnými informáciami o svojich konkurentoch, proces takéhoto zisťovania je veľmi náročný. Pre čo najlepší prehľad o situácii na trhu by bolo pre podnik veľmi prínosné zamerať sa na marketingovú oblasť a prieskumy trhu. Pokiaľ sa jedná o cenotvorbu, na výpočet cien má spoločnosť vytvorený vlastný program. Ceny jednotlivých obchodných prípadov zostavuje a sumarizuje zamestnanec obchodného úseku podľa podkladov z ostatných úsekov. Do kalkulačného vzorca sa zakotvujú koeficienty, ktoré stanovuje finančný odbor. Cenová úroveň podniku nie je vysoká, ale zároveň nie je ani najnižšia. Na trhu existujú podniky s nižšími cenami porovnateľných výrobkov, a to najmä vo východnejších štátoch, kde je lacnejšia pracovná sila, čo má vplyv na nižšie mzdové náklady. Výhodu má však spoločnosť AVC Raková, a. s. v dlhodobej spolupráci a v priaznivejšej geografickej polohe, ktorá sa takisto odráža v úrovni nákladov. Marketingové faktory, a hlavne komunikačná politika zaujíma v súčasnej turbulentnej podnikateľskej ére čoraz silnejšiu pozíciu. Moderné manažérske techniky tento faktor výrazne prezentujú a odporúčajú neignorovať jeho významnosť.

3.4.4 Ľudské zdroje

V súčasnej dobe zamestnáva spoločnosť 145 zamestnancov. Z organizačnej štruktúry vyplýva, že sú títo zamestnanci rozdelení medzi 5 odborov – personálny, finančný, odbor logistiky, riadenia kvality, najväčší podiel pracovníkov však spadá pod odbor výroby. Manažment spoločnosti vníma zabezpečenie a rozvoj ľudských zdrojov ako jednu z kľúčových úloh ďalšieho rozvoja spoločnosti. Personálna politika je usmerňovaná v súlade so zameraním na prehlbovanie spolupráce so súčasnými zákazníkmi, získavanie nových projektov, zvyšovanie produktivity a efektivity práce, kvality vyrábanej produkcie, ktoré je možné dosiahnuť zabezpečením kvalifikovanej pracovnej sily, adekvátnym zaškolením a adaptáciou novoprijatých zamestnancov, zvyšovaním motivácie zamestnancov, a pod. V rámci zabezpečenia kvalifikovanej pracovnej sily v súlade so stanovenou potrebou, spoločnosť prijíma do pracovného pomeru zamestnancov prostredníctvom pracovnej agentúry transparentným výberovým konaním na základe

spĺňania predpísaných kvalifikačných požiadaviek. S ohľadom na rozvoj potenciálu zamestnancov spoločnosť zabezpečuje záchvik, adaptáciu a školenia. Motivácia pracovníkov je realizovaná prostredníctvom aktivít motivačného programu, ktorého cieľom je zabezpečenie a rozvíjanie sociálnych, kultúrnych a spoločenských potrieb. Spoločnosť si vytvorila smernicu nazvanú Motivácia zamestnancov, ktorej základ tvorí popis procesu prieskumu spokojnosti zamestnancov. Vždy v 12-tom mesiaci kalendárneho roku sa pripravujú dotazníky pre pracovníkov s cieľom zistenia ich názorov a pripomienok na oblasť sociálnu, oblasť mzdovú, oblasť riadenia výroby, oblasť medziludských vzťahov a oblasť BOZP. Dotazníkový prieskum trvá 5 dní, je anonymný, dobrovoľný a jeho výsledky sú platné, pokiaľ je účasť zamestnancov vyššia ako 30 %. Ak toto kritérium splnené nie je, prieskum sa do dvoch mesiacov znovu opakuje. Na základe správy o výsledkoch prieskumu sa uskutoční workshop pracovníkov personálneho odboru, ktorého výstupom je návrh príslušných opatrení na zlepšenie a termíny na ich realizáciu. Pokiaľ je tento návrh schválený vedením spoločnosti, realizuje sa následne formou príkazu generálneho riaditeľa. O realizácii opatrení sa vyhotovuje 1 x ročne správa. Ďalším cieľom je aj podpora informovanosti a iniciatívy zamestnancov k zlepšeniu podnikových procesov. Ako už je uvedené vyššie, spoločnosť teda každoročne monitoruje mieru spokojnosti s cieľom získania spätnej väzby od zamestnancov a tým jej vzniká možnosť realizovať zmeny a nápravné opatrenia za účelom zlepšovania pracovných podmienok, ktoré následne ovplyvňujú významné faktory ako stabilizáciu kvalifikovanej pracovnej sily, zvyšovanie lojality zamestnancov a pod. Región, v ktorom je spoločnosť umiestnená je charakteristický pomerne vyššou mierou nezamestnanosti. Tento fakt priaznivo motivuje zamestnancov udržať si svoje miesto dodržiavaním pracovnej disciplíny a snahou podať čo najlepší výkon. Zároveň však pre spoločnosť vzniká hrozba v podobe odchodu kvalifikovaných zamestnancov za lepšími platovými podmienkami do okolitých zahraničných firiem. Toto by malo pre spoločnosť samozrejme nákladové dopady. Podľa výsledkov dotazníkových šetrení však mzdové podmienky nie sú rozhodujúcim faktorom pre spokojnosť na pracovnom mieste. Veľkú váhu kladú zamestnanci medziludským vzťahom a podnikovej kultúre. Vzťahy na pracovisku by mali byť teda čo najtransparentnejšie na všetkých úrovniach, či už vertikálnym alebo horizontálnym smerom. Vytvorí sa tak uvoľnenejšia atmosféra, posilnia sa pozitívne pracovné návyky a lojalita voči spoločnosti. Kvalitný personál je významný zdroj konkurenčnej výhody, oblasť riadenia ľudských zdrojov je preto veľmi podstatná a hodná náležitej pozornosti.

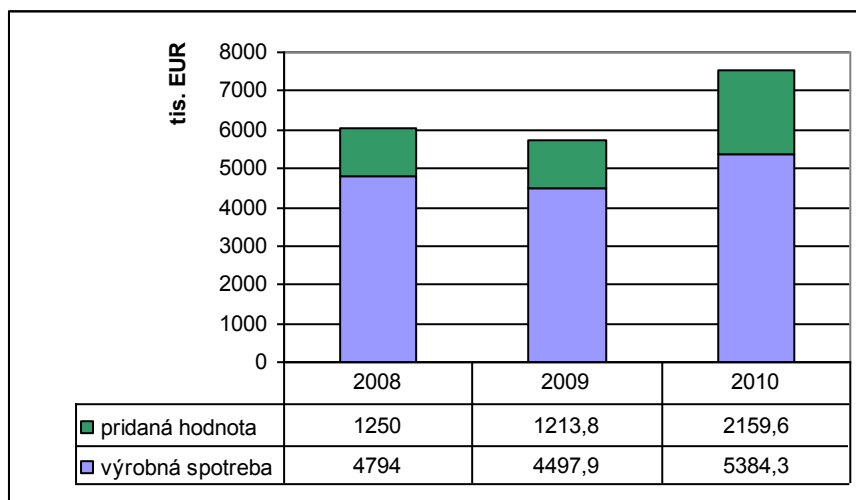
3.4.5 Finančná analýza

Podnik behom troch rokov vykazoval nižšie uvedené hospodárske výsledky. So zrodom spoločnosti sa súčasne začala rozvíjať hospodárska kríza, čo malo dopad na obmedzený počet zakázok a to vyústilo do nepriaznivej finančnej situácie podniku. Záporné hospodárske výsledky spoločnosti sú zapríčinené vysokými nákladovými položkami, výrazne tieto výsledky ovplyvňuje výška odpisov, náklady na služby a nákladové úroky.

Pridaná hodnota

Trend pridanej hodnoty je determinovaný výrobou a výrobnou spotrebou. Vývoj tejto hodnoty zobrazuje nasledujúci graf. Efektívne využívanie výrobných zdrojov značne obmedzuje nárast nákladových položiek v oblasti externých služieb (chemicko-tepelné spracovanie kovov, agentúrne služby) a v oblasti opravy a údržby prevádzkových zariadení. V roku 2008 a 2009 bola takisto obchodná marža stanovená na veľmi nízkej úrovni, v roku 2010 sa 15-násobne zvýšila. Vývoj pridanej hodnoty je na prvý pohľad priaznivý, avšak ešte stále ho brzdia vysoké výdavky spojené so zastaranosťou technológie a vysokou cenou vstupného materiálu. Takisto by sa mala spoločnosť preorientovať z agentúrneho náboru zamestnancov na menej nákladnú alternatívu a nahradiť čo najviac externých služieb vlastnými.

Obr. 3.4: Pomer výrobnej spotreby a pridanej hodnoty na celkovej výrobe

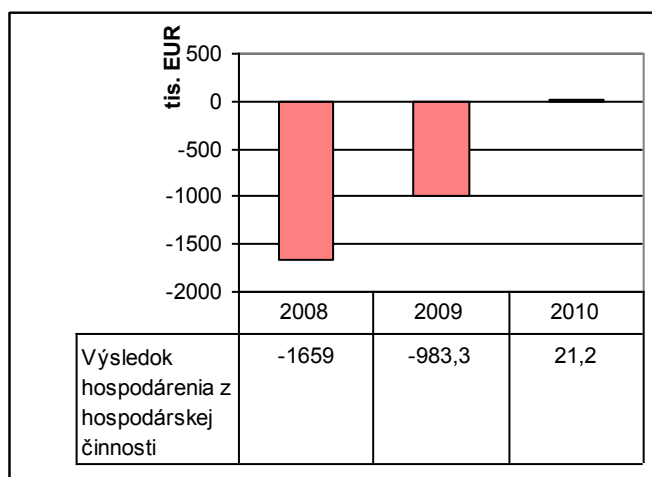


Zdroj: Vlastné spracovanie na základe finančných výkazov podniku

Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti

Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti, často nazývaný aj prevádzkový výsledok hospodárenia vykazoval v prvých dvoch rokoch záporné hodnoty, v roku 2010 však mierne stúpol do kladných čísel, čo je možné vidieť v nasledujúcom grafe.

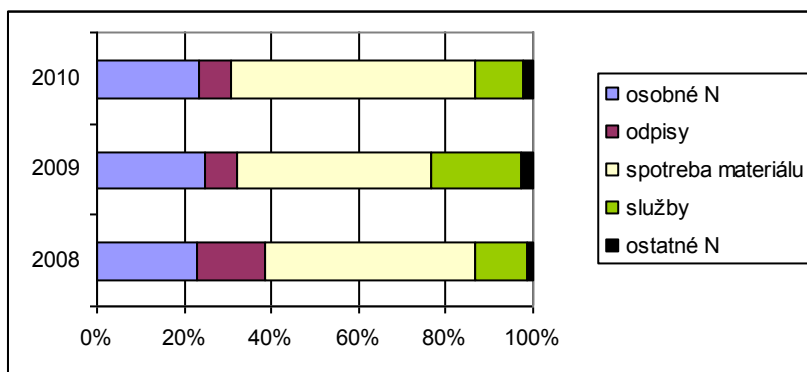
Obr. 3.5: Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe finančných výkazov podniku

Negatívne výsledky zapríčinila vysoká úroveň nákladov, ktorých výraznú zložku tvoria odpisy, a tie výšku straty podstatne skresľujú. K výške straty takisto prispieva veľká spotreba materiálu, energie a osobných nákladov, ktoré by sa mohli významne znížiť, pokiaľ by sa redukovali opravy vysoko poruchových zariadení, čo však vyžaduje investície do ich obnovy. V roku 2010 sa spotreba materiálu zvýšila v súvislosti s rozbehom výroby po recesii, väčší objem výrobkov zapríčinil úspory z rozsahu pri zabezpečení externých opravovaní, čo malo dopad na pokles nákladov v položke služby.

Obr. 3.6: Pomer nákladov na hospodársku činnosť



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe finančných výkazov podniku

Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie

Spoločnosť AVC Raková, a. s. je úverovo zaťažená, z čoho jej plynú veľmi vysoké nákladové úroky. V roku 2010 podnik svoj úver navýšil a to výrazne prispelo k tomu, že sa výsledok hospodárenia dostal do mínusovej hodnoty. Keďže spoločnosť obchoduje na zahraničných trhoch, smerodajné by mohli byť položky kurzových ziskov a strát. V tomto prípade sú však pomerne vyrovnané a nemajú výrazný vplyv na VH.

Tab. 3.4: Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti

Rok	2008	2009	2010
Suma v tis. EUR	-7	-123	-234,9

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa VZS podniku

Z nasledujúceho grafu môžeme vidieť, že v krízovom roku 2009 výnosy síce klesali, náklady však klesli vo väčšom pomere, čo vyústilo do nižšej straty oproti roku 2008. Pokiaľ sa zameriame na rok 2010, je zrejmé, že pomer rastu výnosov bol približne dvojnásobne vyšší než bol nárast nákladov, a strata sa zase výrazne zmenšila. Keby spoločnosť nebola zaťažená nákladovými úrokmi, dostala by sa dokonca do ziskovej hodnoty. Tendenčne by sme mohli tvrdiť, že podnik sa dostáva do priaznivej finančnej situácie. Ak sa však chce stať naozaj úspešným a dosiahnuť svoj stanovený cieľ zakotvený v dvojnásobných tržbách do roku 2014, mal by sa zamerať na obnovu strojového parku a zabrániť tak vzniku ďalších nákladov plynúcich z poruchovosti zariadení, ktoré mu v konečnom dôsledku spôsobujú straty v podobe ušlých tržieb a zisku.

Obr. 3.7: Porovnanie výnosov, nákladov a výsledku hospodárenia za účtovné obdobie



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe finančných výkazov podniku

Ukazovatele rentability

Ukazovatele rentability patria medzi najvyužívanéjšie indikátory intenzity využívania kapitálu a celkovej efektívnosti podniku. Hospodárske výsledky spoločnosti sú stratové, preto aj ukazovatele rentability budú zobrazovať nepriaznivé hodnoty, a teda je nemožné posudzovať ich optimum. Rentabilita vlastného kapitálu (ROE) sa nedá spoľahlivo zhodnotiť, v roku 2010 vykazuje falošne pozitívnu hodnotu, pretože hospodársky výsledok aj vlastný kapitál boli v záporných číslach. Rentabilita celkového kapitálu (ROA) nezobrazuje uspokojivé výsledky a o výnosnosti kapitálu nie je možné hovoriť. Môžeme sledovať len postupné zlepšenie v rokoch 2009 a 2010. Vplyvom strát podniku sú aj ukazovatele rentability tržieb (ROS) v záporných hodnotách, ale aj tu sa situácia postupne zlepšuje, takže koruna tržieb by v tomto tempe mohla priniesť podniku v roku 2011 kladný efekt.

Tab. 3.5: Ukazovatele rentability

	2008	2009	2010
ROE	-0,96078	-7,27829	3,446774
ROA	-0,36233	-0,20756	-0,03907
ROS	-0,27546	-0,22093	-0,02697

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe finančných výkazov podniku

Ukazovatele aktivity

Obrat aktív zobrazuje vytvorené tržby na jednu jednotku celkovo vložených aktív. Čím vyššie sú tržby a čím nižšia je hodnota aktív, tým väčšia je kapitálová intenzita podniku. Doba obratu zásob nám ukazuje, ako dlho sú aktíva viazané vo forme zásob. Ukazovateľ doby obratu pohľadávok zobrazuje ako dlho musí podnik čakať, než bude pohľadávka splatená. Doba obratu zásob a obrat aktív nabrali nepriaznivý smer v období 2009 a v roku 2010 začínali znovu naberať priaznivejšie hodnoty. Čo sa týka doby obratu pohľadávok, podnik musí čeliť v súčasnosti zhoršenej situácii, nakoľko odberateľská spoločnosť sa ešte nestihla z recesie zotaviť a splatenie svojich záväzkov odkladá.

Tab. 3.6: Ukazovatele aktivity

	2008	2009	2010
Obrat aktív (v EUR)	1,315355	0,939493	1,448592
Doba obratu zásob (dni)	28,92857	98,63605	54,01954
Doba obratu pohľadávok (dni)	38,92857	30,91363	40,25341

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe finančných výkazov podniku

Ukazovatele likvidity

Doporučená hodnota bežnej likvidity je stanovená na 0,2. Zároveň platí že čím je hodnota vyššia, tým má podnik menšie problémy so zaplatením okamžite splatných záväzkov. V súvislosti s miernym nárastom záväzkov z obchodného styku tento ukazovateľ klesol, stále je však so svojou hodnotou nad doporučenou normou. Čo sa týka krátkodobej likvidity, požadované optimálne rozmedzie hodnôt 1 – 1,5 dodržané nie je. Príčinou môže byť disponovanie malého množstva likvidných aktív. Pri obstaraní úveru finančné účty narástli a ukazovateľ mierne stúpol. Dlhodobá likvidita podobne nenadobúda priaznivé hodnoty, nádejou však môže byť jej narastajúci smer.

Tab. 3.7: Ukazovatele likvidity

	2008	2009	2010
Bežná likvidita	0,444359	0,396301	0,423573
Krátkodobá likvidita	0,257483	0,123484	0,204604
Dlhodobá likvidita	0,443975	0,396301	0,423573

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe finančných výkazov podniku

Ukazovatele zadlženosti

Ukazovatele zadlženosti hodnotia úverové zaťaženie podniku. Platí obecné pravidlo, že vyššia zadlženosť je prijateľná len za predpokladu vyššej rentability. Ukazovateľ miery celkovej zadlženosti, nazývaný tiež ukazovateľ veriteľského rizika, zobrazuje ako je zadlžený celkový majetok podniku. Čím je vyšší tento ukazovateľ, tým narastá riziko a obava veriteľov z nenávratnosti vložených investícií. V tomto prípade žiadnym spôsobom rentabilita nekompenzuje veriteľskú neistotu. Môžeme z tabuľky vidieť, že aktíva sú plne pokryté cudzími zdrojmi. K využívaniu cudzích zdrojov v súčasnosti inklinuje mnoho spoločností, sú totiž považované za menej rizikový zdroj financovania. Tento prístup však môže mať negatívny dopad na finančnú stabilitu firmy. Úrokové krytie vyjadruje akou výškou zisku má podnik pokryté úroky, ktoré musí splácať. V minulých rokoch boli hodnoty ukazovateľa alarmujúce, s vyhlídkou na kladný HV však majú nádej postupne sa dostať na optimálnejšiu hladinu.

Tab. 3.8: Ukazovatele zadlženosti

	2008	2009	2010
Celková zadlženosť	0,62288	0,971482	1,011335
Úrokové krytie	-28,2281	-8,34375	0,066405

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe finančných výkazov podniku

3.5 SWOT analýza

Poznatky z vykonaných analýz externých a interných faktorov budú následne zhrnuté do analýzy SWOT, ktorá slúži ako podklad pre tvorbu strategických návrhov a doporučení. Výsledkom nasledujúcej analýzy je stanovenie silných a slabých stránok podniku a príležitostí a hrozieb z okolia. Uvedené príležitosti a hrozby sú výsledkom pôsobenia vonkajších vplyvov na podnik. Kvalitná obchodná stratégia by tieto faktory mala zohľadňovať, a to predovšetkým eliminovať možné hrozby a v maximálnej možnej miere využívať príležitosti, ktoré podnikateľské prostredie poskytuje. Obchodná stratégia by takisto mala odstrániť čo najviac slabých stránok podniku, prípadne ich pôsobenie zmierniť, a naopak využiť všetky silné stránky podniku ako konkurenčnú výhodu, a tým zaistiť maximalizáciu tržieb a zisku do budúcnosti.

Obr. 3.8: SWOT analýza spoločnosti AVC Raková, a. s.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">o dlhoročné skúsenosti v strojárskvej výrobeo kvalifikovaná pracovná silao certifikát systému riadenia kvality ISO/TS 16949o vlastná nástrojareňo kvalitné výrobkyo flexibilita v uplatňovaní špecifických požiadavieko výhodná geografická polohao jasne definovaná vízia a misia podnikuo voľné plochy na rozšírenie výroby	<ul style="list-style-type: none">o technologicky zastaralý strojový parko nepružné plánovanie výrobyo nízka produktivitao vysoké náklady z poruchovostio vysoké úverové zaťaženieo nízke investície do marketinguo neexistencia vlastného marketingového oddeleniao neaktualizované internetové stránkyo neexistencia jasnej stratégie podnikuo nedostatočné informácie o trhuo neexistencia vlastného chemicko-tepelného spracovania výrobkov
Príležitosti	Ohrozenia
<ul style="list-style-type: none">o neexistencia substitútovo geografická blízkosť automobilieko vyššia cena práce vo vyspelých ekonomikácho využívanie rozvojových fondov EÚo výpadok niektorých konkurentov vplyvom krízyo vytvorenie vlastného marketingového oddeleniao návrat k bývalým zákazníkomo posilnenie motivácie zamestnancov	<ul style="list-style-type: none">o nárast cien vstupného materiáluo konkurencia využívajúca moderné technológieo strata zákazníkov z dôvodu neplnenia termínovo odchod kvalifikovaných pracovníkov za hraniceo presun výroby do lacnejších východných krajíno nepredvídateľnosť podnikateľského prostredia

Zdroj: Vlastné spracovanie

4. Návrhy a doporučenia

Na základe predošlých analýz vnútorného prostredia podniku, podnikového okolia a výstupov zo záverečnej analýzy SWOT budú v tejto kapitole navrhnuté strategické opatrenia, ktoré môžu spoločnosti AVC Raková, a. s. zlepšiť jej konkurencieschopnosť, finančnú situáciu a ktoré jej pomôžu zamedziť opakovaniu niektorých strát, ktoré nastali v minulosti.

Stratégia stability

Z finančnej analýzy sme mohli vypožorovať, že sa spoločnosť nachádza v nepriaznivej finančnej situácii. Vysoké nákladové položky jej každoročne zapríčinili záporný hospodársky výsledok. Z krátkodobého hľadiska by sa zaujatie expanzívnej stratégie mohlo stať pre podnik osudovým a mal by sa teda radšej zmerať na stabilizáciu finančnej situácie, na redukciu nákladových hodnôt a v konečnom dôsledku na tvorbu kladného hospodárskeho výsledku. Ekonomická kríza ovplyvnila podnikové hospodárenie už v prvotnom roku 2008, dopad sa však výrazne prehĺbil v nasledujúcom roku 2009, o rok neskôr sa začala podniková situácia zotavovať a výsledky podniku nabrali optimálny smer. Je však nevyhnutné, aby sa strategické opatrenia zamerali na vylepšenie podnikových činností, pretože vývojové trendy, hoci sa zdajú byť na prvý pohľad dobré, skrývajú v sebe mnoho úskalí a hrozieb. Mimo to samozrejme aj početné príležitosti, ktoré by mohli skryté hrozby eliminovať. Spoločnosť si stanovila niekoľko cieľov:

- *Udržať dlhodobú spoluprácu s kľúčovými odberateľmi*
- *Obnoviť spoluprácu s bývalými zákazníkmi, ktorí obmedzili činnosť vplyvom krízy*
- *Zdvojnásobiť celkové tržby do roku 2014*
- *Rast konkurencieschopnosti*
- *Vytváranie podmienok pre vysokú kvalitu výrobkov a udržanie zdravého ŽP*
- *Budovanie lojality svojich zamestnancov a zlepšovať internú komunikáciu*

K tomu, aby sa podnik mohol priblížiť k napĺňaniu týchto cieľov, potrebuje sa zamerať na minimalizáciu nákladov a maximalizáciu kvality svojej činnosti. To, čo podnik privádza do straty sú nákladové položky zložené predovšetkým z pomerne drahého vstupného materiálu. Vyjednávacía sila dodávateľov je však veľká a vplyv na zníženie cien má podnik malý, preto je nutné, aby svoje aktivity zamerail na čo najefektívnejšiu spotrebu

tohto materiálu. V dôsledku zastaraných prevádzkových zariadení vznikajú spoločnosti náklady plynúce z častej poruchovosti – náklady z výroby početných zmetkov, ale tiež náklady na opravu, mzdové náklady, sociálne náklady, oportunitné náklady v podobe ušlého zisku a pod. Náklady na nekvalitu (zahrňujúce náklady zo zmetkov a z reklamácií) dosiahli v minulom roku hodnotu 88 629 EUR, čo predstavuje približne 1,6 % z celkovej výrobnnej spotreby. Modernizáciou technológie má podnik príležitosť zredukovať tieto polovicu najmenej o 50 %. Všetky uvedené nedostatky je nutné v rámci zachovania konkurencieschopnej úrovne eliminovať *investíciou do obnovy strojového parku*. Súčasná podniková technická základňa leží na dostačujúcej hranici pokiaľ sa jedná o požiadavky zákazníka, pre efektívne fungovanie spoločnosti je však neoptimálna. Súčasný moderné zariadenia ponúkané trhom sú značne produktívnejšie a automatizovanejšie, čo sa môže odzrkadliť v nižšej potrebe ľudského faktoru a teda v nižšej mzdovej zaťažnosti. Redukcia vysokej úrovne poruchovosti sa takisto odrazí v pružnejšom plánovaní výroby a tým pádom sa eliminuje hrozba straty zákazníkov z dôvodu neplnenia dodacích termínov. Rastom tržieb v roku 2011 začala spoločnosť tvoriť kladný hospodársky výsledok a v súčasnej dobe prebiehajú rokovania s bankou o poskytnutí úveru na nové stroje. Obnova by stála cca. 3 milióny EUR. Hlavný výrobný program pre firmu BOSCH sa vyrába na strojoch, ktoré sú vo vlastníctve firmy BOSCH. Výmena týchto liniek, ktorá by bola v desiatkach miliónoch EUR, sa bude plne financovať zo zdrojov firmy BOSCH.

Ďalšou výraznou nákladovou položkou sú služby. Jednak služby týkajúce sa častých opráv strojových zariadení, ale významne tu figurujú aj služby, ktoré si podnik zabezpečuje externým spôsobom. Vhodnou investíciou pre podnik by takisto bolo *vytvoriť podmienky pre vlastné chemicko-tepelné spracovanie výrobkov*, ktoré je súčasťou každodennej podnikovej činnosti. Podnik by tak docielil úsporu výdavkov a času. V roku 2009 bola spoločnosť kvôli kríze zameraná so svojím výrobným programom len na výroby pre firmu BOSCH, ktorý má chemicko-tepelné spracovanie (kalenie) zabudované vo svojich linkách. Keďže sa však spoločnosť rozšírila o nové výrobné programy, bolo pre ne nutné kalenie zabezpečiť a kooperatívny spôsob sa vtedy javil ako najdostupnejší. Nákup jednej kaliacej pece sa však javí ako perspektívny. Náklady spojené s kooperáciou boli v roku 2010 cca. 230 tis. EUR, zakúpenie potrebnej pece by spoločnosť stálo približne 90 tis. EUR, náklady plynúce z vlastného vykonávania kalenia by boli v ročnej výške cca. 170 tis. EUR. Medziročná úspora v hodnote 60 tis. EUR by teda pokryla nakúpené zariadenie za pol druhu roku a ďalšie medziročné úspory by aj po zohľadnení odpisov znížili celkové náklady a následne zvýšili zisk.

Finančnú situáciu podniku značne ovplyvňuje aj využívanie agentúrnych služieb. Spoločnosť by sa teda mala preorientovať na ***zabezpečenie náboru svojich zamestnancov vlastnou činnosťou***. Jednalo by sa tak o významnú nákladovú úsporu, nakoľko nábor prostredníctvom pracovnej agentúry stál spoločnosť v roku 2010 cca. 133 tis. EUR. Vyspelé podniky majú vo zvyku činnosti ako riadenie ľudských zdrojov a ostatné priamo nesúvisiace s hlavnou činnosťou outsourcovať. Pokiaľ by sa spoločnosti AVC Raková, a.s. naskytla podobná možnosť, ktorá by však prinášala podniku nižšie náklady, než vykonávanie tejto činnosti vlastnou činnosťou (cca. 40 tis. EUR ročne), bolo by to samozrejme prijateľnejšie riešenie. Čo sa týka personálnej oblasti, spoločnosť by si tiež mala uvedomiť nevyhnutnosť rozširovania kvalifikácie, motivácie a spokojnosti zamestnancov. Mzdy a osobné ohodnotenia, ktoré podnik vypláca pracovníkom sú stále na oveľa nižšej úrovni, než je priemer európskej únie. Tento fakt zvyšuje hrozbu odchodu kvalifikovaných pracovných síl do zahraničia. Lepšiu mieru udržania zamestnancov dosahujú firmy investujúce do ich rozvoja. V súčasnej dobe chaosu je kľúčové, aby si podnik zachoval vysokú produktivitu aj v dobe prípadného poklesu. To môže doceliť napr. ***bonusmi za zvýšenú produktivitu, ale aj školeniami zamestnancov naprieč funkciami***, ktoré zvýšia ich flexibilitu a zodpovednosť, čo podnieti ich vnútornú motiváciu. Školenia, nielen zamestnancov, ale aj manažérov poskytujú tiež príležitosť uvedomiť si svoje slabiny, v ktorých sa musí podnik zdokonaľiť. Firmy, ktoré si neuvedomujú hodnotu školení môžu prísť o talentovaných jedincov, ktorí sú otvorení prestúpiť ku konkurenčným firmám investujúcim do ich rozvoja. V minulosti spoločnosť čerpala zdroje pre školiace kurzy z regionálnych fondov a v súčasnosti usiluje o ďalšie dotácie. Naskytuje sa tu tiež doporučenie zlepšovať podnikovú kultúru a otvorenú komunikáciu pre udržanie morálky, zvýšiť transparentnosť systému odmeňovania a zamerať sa na podporu nepeňažných benefitov a zamestnaneckých výhod. Spoločnosť kvôli recesii prepúšťala nemalý počet pracovníkov, čo sa jej z dlhodobejšieho hľadiska neoplatilo, pretože ich po jej skončení musela znovu nábrať a to ju stálo značný obnos peňazí. Obdobia poklesu väčšinou nemajú dlhodobé trvania, k tomuto riešeniu by sa teda spoločnosť už nemala v budúcnosti obracať. Prepúšťanie si môže dovoliť len v prípade určitej podnikovej reštrukturalizácie, či zvýšenia automatizácie plynúce z obnovy technológií, čo vytvorí menšiu potrebu ľudského faktoru.

Pre mnoho firiem predstavuje malé percento zákazníkov nepomerne väčšie percento tržieb. Toto je prípad aj spoločnosti AVC Raková, a. s., ktorá sa predovšetkým musí zamerať na udržanie stávajúcich odberateľov, čo vyžaduje dôslednú ochranu svojej

hodnoty. Podnik nemôže pristúpiť k efektívnemu znižovaniu nákladov a zavádzaniu stratégie, pokiaľ nebude vedieť aké kroky podnikajú jeho zákazníci a konkurenti a aké príležitosti sa v dôsledku toho otvárajú. Firma síce má zavedený systém merania spokojnosti odberateľov, tieto informácie však nie sú postačujúce, preto si jednoznačne potrebuje vybudovať komplexnejší prehľad o tom, aké strategické a taktické reakcie má k dispozícii. To však vyžaduje **vybudovanie marketingového oddelenia a navrhnený celkový marketingový rozpočet**, ktorý by mohol podnik investovať do prieskumov trhu, reklamy, marketingovej komunikácie, optimalizácie cien, a pod. S ohľadom na svoje stanovené ciele by sa spoločnosť okrem stratégie udržania súčasných zákazníkov mala zamerať aj na činnosti spojené so získavaním zákazníkov nových. Výhodami spoločnosti je optimálne a stabilne stanovený pomer cena/kvalita a výhodná geografická poloha. Tieto skutočnosti by mohli osloviť novo vybudované automobilky v regióne, ale aj v zahraničnom okolí. Príležitosť sa tiež naskytuje vo vyčistení odvetvia od konkurentov, ktorých existencia nezvládla recesný úpadok a ktorých odberatelia budú nútení selektovať nových dodávateľov. Reklamná činnosť spoločnosti je však minimálna, čím značne utlmuje svoje možnosti expanzie. Podnik by sa mal zamerať aspoň na možnosti digitálnych médií, ktoré sú oveľa menej nákladné, než ostatné reklamné prostriedky. **Obnova webovej stránky** a rozosielanie direct mailov s e-katalógmi sa stáva v súčasnej mediálnej dobe minimum, čo môže pre svoje reklamné aktivity spraviť. Podnik má k dispozícii vlastné priestory pre marketingové oddelenie, náklady na jeho vznik by spočívali v kancelárskom vybavení, pripojení na internet a náklady spojené s náborom 1 až 2 marketingových pracovníkov. Obstarávacie náklady by činili cca. 2 600 EUR. Náklady na ročnú prevádzku, ktoré zahŕňajú osobné náklady, pripojenie na internet, kancelárske potreby, reprezentačné a cestovné náklady, náklady na obnovovanie webovej stránky a fixné náklady, sa môžu pohybovať vo výške 234 tis. EUR. Táto suma by mala predstavovať základ pre marketingový rozpočet, ktorý obvykle zahŕňa aj určitú finančnú rezervu, ideálne vo výške 25 % z marketingových nákladov. Prínos marketingovej činnosti má perspektívu byť niekoľkonásobne vyšší než jej náklady, trh sa po recesii na strane konkurencie preriedil a takisto sa zvyšujú odberateľské požiadavky, vhodne aplikovaná reklamná aktivita môže podstatne ovplyvniť nárast tržieb z novo uzavretých kontraktov.

Všetky uvedené návrhy vyžadujú určité investície. Tie finančne náročnejšie, ako napríklad obnova zastaranej technológie, by sa mali realizovať až po návrate podniku do ziskových rovín, pretože ďalšie úverové financovanie by mohlo spôsobiť podniku finančný prepad. Určitým variantom a zdrojom externého financovania by sa mohli stať rozvojové

fondy z EÚ. Táto možnosť je však z byrokratického hľadiska ťažko dostupná, aj keď sa o ňu spoločnosť usiluje. V súčasnosti je podnik veľmi výrazne úverovo zaťažený, čo mu spôsobuje vysoké nákladové úroky (v roku 2010 vo výške cca. 230 tis. EUR). Výška úveru je niekoľkonásobne vyššia než je hodnota vlastného kapitálu, v roku 2010 úver dokonca pokrýval 100 % hodnoty aktív. Zadlženosť sama o sebe nie je negatívnym javom, vždy sa však musí pohybovať v určitých medziach a mala by byť podchytená rentabilitou. Všeobecným pravidlom je, že finančne stabilný podnik pokrýva vlastným kapitálom aspoň výšku dlhodobého majetku. Podľa predpokladov môže spoločnosť v najbližších rokoch očakávať kladný hospodársky výsledok, z vygenerovaného zisku by sa teda mala jednoznačne zamerať na **splatenie úveru** aspoň do takej miery, aby pokrýval maximálne výšku obežných aktív.

Kvôli obnove aktivity bývalých odberateľov by sa tendenčne dal očakávať najbližší medziročný nárast tržieb o cca. 40 %, v ďalších rokoch približne o 15 %, takže z realistického pohľadu by tržby do roku 2014 mohli vzrásť o 70 %. Zdvojnásobnenie tržieb do troch rokov je cieľ, ktorý bol spoločnosťou stanovený odhadom bez predchádzajúcich hlbších analýz a prieskumov trhu, čo mu dodáva naivný charakter. Jeho naplnenie však nie je vylúčené, zvlášť v tak turbulentnej podnikateľskej ére, ktorej charakteristiky v podstate nemôžu vylúčiť naplnenie aj smelších plánov. Úspora nákladov po realizácii uvedených návrhov okrem splatenia úveru by za 3 roky činila cca. 450 tis. EUR (5,5 % z celkových nákladov) a nárast nákladov vrátane odpisov cca. 3,89 milióna EUR (47 %), konečné navýšenie nákladov do troch rokov by sa tak pohybovalo vo výške 41,5 %. V tomto vyjadrení sú zahrnuté aj nákladové úroky, ktoré by plynuli z ďalšieho poskytnutého úveru. Navýšenie zisku by sa teda dalo očakávať po troch rokoch o necelých 30 %.

5. Záver

V súčasnom neustále sa meniacom podnikateľskom prostredí je značne nepredvídateľná schopnosť podniku súťažiť a uspieť v konkurenčnom boji. Tento fakt zvyšuje potrebu zavedenia a fungovania vysoko kompetentného a kvalitného manažmentu, ktorý disponuje celospoločenským prehľadom, intuíciou, strategickým cítením a myslením. Spoločnosť AVC Raková, a. s. nie je v súčasnosti dostatočne strategicky usmernená, má však aspoň jasne definovanú víziu a odvážne ciele.

Na základe dokumentácie a podkladov spoločnosti, ako aj s pomocou informácii z externého prostredia som naplnila cieľ svojej diplomovej práce, ktorým bolo vytvoriť strategickú analýzu a navrhnúť konkrétnu stratégiu pre ďalšie fungovanie spoločnosti.

Ťažiskom teoretickej časti, obsiahnutej v druhej kapitole, bolo vypracovanie popisu fungovania strategického procesu, predostretie zásadných aspektov a podstaty analytických metód, ktoré majú významný vplyv na stanovenie úspešnej stratégie podniku. V tejto kapitole je takisto venovaný priestor pre vytýčenie zásadných predpokladov implementácie navrhnutej stratégie a vyzdvihnutie dôležitosti strategickej kontroly.

Nadväzne v tretej kapitole som sa zamerala na aplikáciu analytických metód na konkrétny podnik, ktorý pôsobí v turbulentnom automobilovom priemysle, a ktorý je značne finančne nestabilný. Výstupy praktickej časti mi ozrejmili zásadné rezervy podniku a príčiny jeho neefektívneho fungovania. Firma mala v časoch recesie tendenciu vykonávať plošné zásahy. Značne obmedzila svoje rozpočty na modernizáciu technológií, na marketing a na personálnu oblasť, čím sa jej znížila konkurencieschopnosť a nádej na zotavenie v krátkom období a zvýšila ohrozenie svojej budúcnosti v období dlhom. Investíciami do marketingu má spoločnosť príležitosť vybudovať si systémy včasného varovania, konštrukcie scenárov a teda čo najrýchlejšej reakcie na trhové výkyvy. Táto podniková oblasť musí byť v súčasných podmienkach neistoty jednoznačne zdokonalená.

Spoločnosť si uvedomuje významnosť kvalitného ľudského kapitálu, ktorým disponuje, napriek tomu má však slabé miesta v motivačnom systéme. V jeho záujme je teda túto oblasť optimalizovať a zaplniť nevyužitú kapacitu svojej personálnej činnosti.

Problémom podniku je tiež jeho vysoká zadlženosť. Inklinovanie k externým zdrojom financovania nie je síce nežiadúce, ale vždy by malo byť zachované krytie aspoň dlhodobého majetku vlastným kapitálom. Tento pomer však zachovaný nebol, a to spôsobilo podniku finančnú nestabilitu. Zároveň sa tento stav stal príčinou veľmi vysokých

nákladových úrokov. Z predpokladaného kladného hospodárskeho výsledku v súčasnom období by podnik mal uvažovať o predčasnom splatení aspoň 70 % jeho výšky, čo približne tvorí pomer dlhodobého majetku k celkovým aktívam.

Po všetkých predchádzajúcich zisteniach som v rámci štvrtej kapitoly odporučila podniku realizovať stratégiu stability. Tá je charakteristická vylepšovaním súčasných podnikových procesov a expanzívnym odkladom do doby finančného zotavenia. Navrhnuté strategické riešenia zohľadňujú najväčšie podnikové rezervy, ktoré mu spôsobovali nepriaznivú finančnú situáciu a výrazne obmedzovali možnosť tržnej expanzie. Zároveň sú navrhnuté tak, aby zohľadňovali aj možnosti využitia silných stránok a príležitostí. Manažéri podniku nevenovali strategickému riadeniu a plánovaniu dostatočnú pozornosť a z väčšej časti sa venovali riadeniu operatívne. Do budúcnosti však podniku odporúčam sa na túto oblasť zamerať a čerpať z nej zdroje pre svoju existenciu a rast.

Zoznam použitej literatúry

Knižné publikácie:

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] CRAINER, S. *Moderní management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019.
- [3] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [4] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [5] KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [6] KOTLER, P.; CASLIONE, A. J. *Chaotika: řízení a marketing firmy v éře turbulencí*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 214 s. ISBN 978-80-251-2599-1.
- [7] KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0.
- [8] LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [9] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [10] MARINIČ, P. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 191 s. ISBN 978-80-245-1397-3.
- [11] PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 1st ed. New York: Free Press, 1998. 397 s. ISBN 0-684-84148-7.
- [12] SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [13] SLÁVIK, Š. *Strategické riadenie podniku*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT vfra, 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5.
- [14] SOUČEK, Z.; MAREK, M. *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava: MONTANEX, a.s., 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3.

Elektronické zdroje:

- [15] AVC. *Informácie o spoločnosti*. [online]. [cit. 2011-02-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.avc.sk/sk/index.html>>.
- [16] BOSCH-Pressforum. *Automobilový pohon budúcnosti*. [online]. [cit. 2011-03-09]. Dostupný z WWW: <http://press.bosch.sk/press/detail.asp?f_id=699>.
- [17] Claas. *Informácie o spoločnosti*. [online]. [cit. 2011-02-13]. Dostupný z WWW: <http://www.claas.de/countries/generator/cl-pw/de/claas-DE/start.lang=de_DE.html>.
- [18] Elektronická informačná služba Infostat. *Predbežné údaje vývoja hospodárstva SR*. [online]. [cit. 2011-03-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.infostat.sk/ELIS/index.html>>.
- [19] Hriňovské strojárne. *Informácie o spoločnosti*. [online]. [cit. 2011-02-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.hs.sk/sk/>>.
- [20] Inštitút finančnej politiky. *Makroekonomické prognózy*. [online]. [cit. 2011-03-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=112>>.
- [21] Interné materiály spoločnosti AVC Raková, a. s.
- [22] Národná banka Slovenska. *Vybrané makroekonomické ukazovatele* [online]. [cit. 2011-03-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/vybrane-makroekonomicke-ukazovatele>>.
- [23] Štatistický úrad Slovenskej republiky. *Ukazovatele ekonomického vývoja*. [online]. [cit. 2011-03-02]. Dostupný z WWW: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=19>>.
- [24] TOMČIAK, B. Colosseum Financial Markets. *Priemyselná produkcia v EU a USA prekvapuje robustným rozmachom*. [online]. 2011, Január [cit. 2011-03-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.colosseum.sk/vzdelavanie-a-informacie/komentare-analytikov/159/priemyselna-produkcia-v-eu-a-usa-prekvapuje-robustnym-rozmachom>>.
- [25] TSK-heating. *Informácie o spoločnosti*. [online]. [cit. 2011-02-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.tsk-heating.sk/>>.
- [26] TTI. *Informácie o spoločnosti*. [online]. [cit. 2011-02-13]. Dostupný z WWW: <http://www.tti.cz/o_firme.html>.
- [27] ZTS Sabinov. *Informácie o spoločnosti*. [online]. [cit. 2011-02-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.ztssabinov.sk/ofirme.htm>>.

Zoznam skratiek

a. s.	- akciová spoločnosť
a pod.	- a podobne
atď.	- a tak ďalej
BOZP	- bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
CZK	- česká koruna
ČR	- Česká republika
EUR	- euro
EÚ	- Európska únia
HDP	- hrubý domáci produkt
IT	- informačné technológie
MSP	- malé a stredné podnikanie
napr.	- napríklad
N	- náklady
OR	- obchodný register
org.	- organizačný
resp.	- respektíve
s. r. o.	- spoločnosť s ručením obmedzeným
SMK	- systém manažmentu kvality
tis.	- tisíc
USA	- Spojené štáty americké
USD	- americký dolár
VH	- výsledok hospodárenia
VK	- vlastný kapitál
VW	- Volkswagen
VZS	- výkaz ziskov a strát
ŽP	- životné prostredie

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivovaná v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29.04.2011

Jarmila Stryčková
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

023 13 Čierne 1033, Slovenská republika

Zoznam príloh

- Príloha č. 1*** - Lokalizácia spoločnosti AVC Raková, a. s.
- Príloha č. 2*** - Certifikát ISO 9001:2000
- Príloha č. 3*** - Certifikát ISO/TS 16949:2002
- Príloha č. 4*** - Finančné výsledky podniku spoločnosti AVC Raková, a. s.